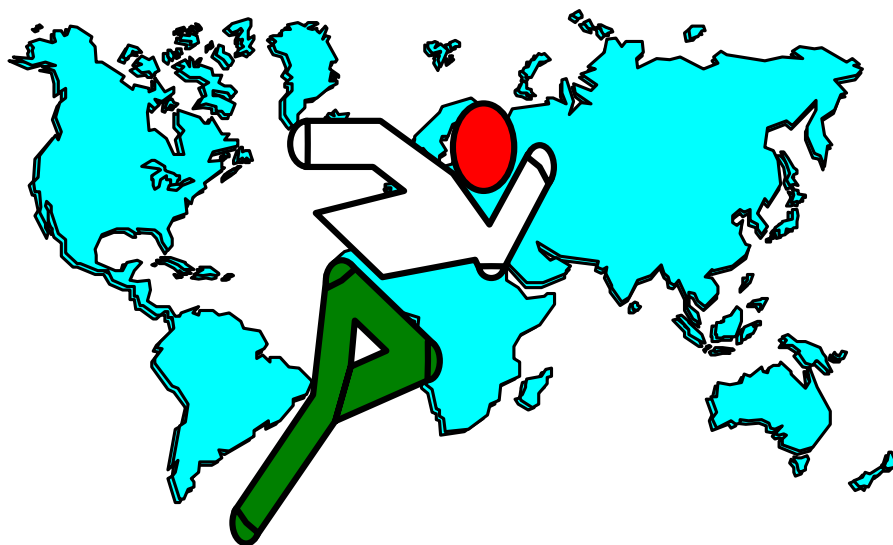


Arccal a piac felé

Gyorsjelentés az
1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről



Budapest, 1999. október

Szerkesztők:
Czakó Erzsébet
Wimmer Ágnes
Zoltayné Paprika Zita

Közreműködők:

András Krisztina	Antal-Mokos Zoltán
Antal Zsuzsa	Ábel István
Bakacsi Gyula	Balaton Károly
Bartók István	Bauer András
Berács József	Blaskó Andrea
Bokor Attila	Buzády Zoltán
Czakó Erzsébet	Demeter Krisztina
Dobák Miklós	Drótos György
Fehér Imre	Kiss János
Kenesei Zsófia	Lázár László
Lesi Mária	Pataki György
Radácsi László	Székely Ákos
Tari Ernő	Tóth Krisztina
Urbán Ágnes	

A kérdőíves felmérés lebonyolításában kérdezőbiztosként a BKE 52 nappali tagozatos hallgatója működött közre.

Műszaki szerkesztő:

Ruschel Rita

Tartalom

BEVEZETÉS	4
GYORSFÉNYKÉP.....	5
MINTAVÉTEL ÉS FELMÉRÉS	6
A MINTA JELLEMZŐI ÉS AZ 1996-OS MINTÁTÓL VALÓ ELTÉRÉSEK.....	7
I. A VÁLLALATOK HELYZETE ÉS TELJESÍTMÉNYE	10
II. STRATÉGIÁK ÉS STRATÉGIAI MENEDZSMENT	19
III. A VÁLLALATOK SZERVEZETE ÉS MŰKÖDÉSE	27
SZERVEZETI ÉS VEZETÉSI JELLEMZŐK.....	28
A VÁLLALATOK MŰKÖDÉSE ÉS KAPCSOLATRENDSZERE	34
A GAZDÁLKODÁS MÓDSZERTANA	38
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT	47

Bevezetés

*Az előzetes
eredmények azt
mutatják, hogy a
középméretű
vállalatok
felzárkózóban
vannak a gazdaság
"zászlóshajóinak"
tekinthető export-
orientált
feldolgozóipari
vállalatok mögé.
Működésük
hasonló
tendenciákat követ,
s ez a piaci
viszonyokhoz való
alkalmazkodásuk
sikerességét jelzi.*

A piacgazdaság intézményrendszere megszilárdult, a vállalati magatartást egyértelműen a piaci mechanizmusok határozzák meg. A BKE három tanszéke, a Vállalatgazdaságtan, a Marketing és a Vezetés-szervezés tanszék által létrehozott Versenyképességi Kutatóközpont célja, hogy a "Versenyben a világgal" kutatási program hagyományait folytatva, szakmai tapasztalatait felhasználva a gazdaság mikroszintű versenyképességéről kutatásokat végezzen és koordináljon.

A Kutatóközpont első nagy projektje a kutatási program keretében 1996-ban lefolytatott kérdőíves felmérés megismétlése. A gyorsjelentés a megismételt kérdőíves felmérés első eredményeit foglalja össze. A felmérés teljes és részletes kiértékelése további hónapokat vesz majd igénybe. Ekkor kerül sor a két minta részletes, összehasonlító elemzésére. Ez a gyorsjelentés azt a célt szolgálja, hogy a felmérésben résztvevő vállalatok vezetői és munkatársai, valamint a közreműködő kutatók és más érdeklődők minél előbb képet kapjanak a felmérésből tükröződő legfőbb tendenciákról.

A jelentést a felmérés főbb jellemzőinek leírásával kezdjük, ahol kitérünk a mostani válaszadói kör sajátosságaira. Ez után, a korábbi, 1996-ban megjelent Gyorsjelentés szerkezetét követve, az alábbi fejezetekben foglaljuk össze mondanivalónkat:

- a vállalatok helyzete és teljesítménye,
- stratégiák és stratégiai menedzsment,
- szervezeti és vezetési jellemzők,
- a vállalatok működése és kapcsolatrendszere,
- a vállalati gazdálkodás módszertana.

A felmérés a hazai vállalatok versenyképességére összpontosított, ezért valamennyi kérdést ebből a szempontból közelítettünk meg. Ennek megfelelően az egyes fejezetek végén tömören összefoglaljuk, hogy a tárgyalt témákat illetően milyen főbb következtetéseket tudtunk levonni a kérdőívekből a versenyképességre vonatkozóan.

Hangsúlyozzuk, hogy jelentésünk munkaközi anyag. Ez egyrészt a megállapítások ideiglenességét húzza alá, másrészt felhívást jelent minden kedves olvasónak a közreműködésre. Köszönettel vesszünk minden megjegyzést, kritikát, javaslatot, hiszen ezek további kutatásainkat nagy mértékben segítik.

Budapest, 1999. október

Zoltayné Paprika Zita
a projekt vezetője

Czakó Erzsébet
a kutatóközpont igazgatója

Gyorsfénykép

Hangsúlyozzuk, hogy megállapításaink a kitöltött kérdőívek alapján kibontakozó első benyomásainkat tükrözik. Ennek előrebocsátásával a következő főbb összefüggéseket emeljük ki:

1. A többnyire hazai tulajdonú, közepméretű vállalatok szemléletmódja, stratégiai és működési alapelvei a piacgazdasági működéshez igazodnak. Tevékenységükben a piaci viszonyok és piaci kapcsolatok a meghatározóak.
2. A vállalatok határozottabban mennek elébe a piaci változásoknak. A piaci működésben meghatározónak tartják a termék minőséget, a költségek kézben tartását, valamint a felső vezetés felkészültségét és kezdeményezőképességét.
3. A környezeti hatásokat tekintve több területen csökkent a bizonytalanság érzése. A leginkább bizonytalannak érzett területek a műszaki-technikai fejlődés, a regionális és hazai politikai változások, valamint a belföldi és külföldi piacok változása.
4. A vállalatok önértékelése továbbra is pozitív képet sugall. Versenytársaik és partnereik értékelésekor ugyanakkor a saját működésükben gyengének tartott területekhez képest eredményesebb piaci fellépést egyre inkább elismerik. Ez a válaszdók önkritikájára és a versenytársak jobb ismeretére utal.
5. A technikai-technológiai megújulás, az új termékekkel való megjelenés, az innováció továbbra is neuralgikus pontja a vállalati működésnek. Az innováció hiányának okai között a vállalati innovációs potenciál és a szükséges pénzforrásokhoz való jutás kiemelkedő szereppel bír.
6. A vállalatok külpiaci magatartásában, bár tipikusan nem az export-orientált vállalati kört fedi le mintánk, ugyanazok a sajátosságok figyelhetők meg, mint korábbi felmérésünkben. A fejlett európai országok kiemelkedő fontosságúak, ahol a termékminőség és az ár jelent komoly versenytényezőt.
7. A vállalati működés mérhető dimenzióiban komoly előrelépést mutatott fel a vizsgált vállalati kör. A teljesítmény javulás elsősorban a hatékonyság terén mutatkozott meg, egyelőre kevésbé tükröződik a piaci eredményességben.
8. A vállalati működés sikeressége szempontjából a hagyományos vállalati funkciók a meghatározóak. Az integráló funkciók szerepét egyelőre még kevésbé tartják fontosnak a vállalatvezetők, bár a kontrolling és az információmenedzsment területén látják a legtöbb tennivalót.
9. Javult a fizetési fegyelem. A vállalatok - hasonlóan a korábbi felméréshez - magukat jobb fizetőnek tartják, mint partnereiket.
10. A vállalatok szerint javultak a hitelhez jutás lehetőségei, ugyanakkor kevesebben igényelnek hitelt, mint korábban.

A vizsgált vállalati kör versenyképessége jelentősen javult az elmúlt három évben. Ebben a kialakult piaci viszonyokhoz való alkalmazkodásnak kiemelkedő szerepe volt. Ahhoz, hogy ez a vállalati kör tovább tudjon lépni, a növekedéséhez szükséges erőforrások megszerzése jelenti jelenleg a legnagyobb problémát.

Mintavétel és felmérés

A "Versenyben a világgal" kutatási program első adatfelvételi fázisa 1996-ban, márciustól június végéig zajlott le. A minta kiválasztása a Pénzügyminisztérium segítségével történt, egy 1994-es adatbázis alapján. Az alapsokaságot azokra az önálló jogi személyiséggel rendelkező cégekre korlátoztuk, melyek már 1992 előtt is működtek, könyveiket a kettős könyvvitel szabályai szerint vezették, és 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztattak. A feltételeknek megfelelő 5618 vállalatból a következő 4 szempont szerint alakítottunk ki egy reprezentatív mintát: ágazati hovatartozás, területi elhelyezkedés, létszámkategória, tulajdonosi összetétel.

A mintába került 593 vállalat mellett kiválasztásra kerültek még azok a cégek, melyek az 1995-ös Figyelő 200 listán szerepeltek, a kérdezők tehát összességében 665 vállalatot kerestek fel adatfelvétel céljából, mely körből 325 vállalat szolgáltatott értékelhető adatokat. A végleges minta méret szerinti szerkezete a nagyobb vállalatok irányába tolódott el, és főként feldolgozóipari vállalatokat tartalmazott, területi eloszlása szerint pedig reprezentatív maradt.

Az adatfelvétel újabb fázisa 1999 februárjában indult. Mivel a kutatás célja az 1998-ra jellemző kép felvázolása mellett az 1995-ös jellemzőkhöz viszonyított változások feltérképezése volt, célszerűnek látszott az első hullámban felmért vállalatok újbóli megkerdezése. Az első kör vállalatai közül 285 céget sikerült elérni, a többi vállalat megszűnt, illetve ismeretlen helyre költözött. A megkeresett vállalatok egy része sajnos nem vállalta az újabb felmérésben való együttműködést, ezért szükségessé vált a minta kiegészítése, melyhez a Gazdasági Minisztérium nyújtott segítséget, először egy 252, majd egy 203 céget tartalmazó reprezentatív leválogatással. Ezenkívül további 94 céget kértek fel a kérdezők, melyek különböző vállalati körökből kerültek ki.

A közel 100 oldalas kérdőív a felső vezetés tevékenységét és a vállalati működés kulcsterületeit, a kereskedelmi, a termelési és a pénzügyi funkciók működését vizsgálta.

A kérdőív 4 részből állt, melyek a vállalati működés azon funkcióit fedték le, amelyek önálló tevékenységi területként minden vállalatnál megtalálhatók. A közel 100 oldalas kérdőív így a felső vezetés, a kereskedelem és marketing, a termelés és pénzügy témakörökre vonatkozott. A kérdőív nagymértékben támaszkodott az előző felmérés kérdéseire, a szükséges átdolgozásokat, frissítéseket a témavezetők végezték el. A felső vezetői kérdőívet Antal Mokos Zoltán, a kereskedelmet Kenesei Zsófia gondozta, a termelés kérdőívért Demeter Krisztina, a pénzügyiért Wimmer Ágnes volt felelős. A kutatás empirikus részét Zoltayné Paprika Zita vezette. A kutatás technikai koordinátora Csaba Eszter volt.

Értékelhető kérdőíveket összesen 319 vállalattól sikerült összegyűjteni, ami azt jelenti, hogy a válaszadási ráta 38 százalékos volt. A 319-es vállalati körből 309-en töltötték ki a kereskedelem és marketing, 300-an a termelés és a felső vezetés, és 302-en a pénzügyi kérdőíveket.

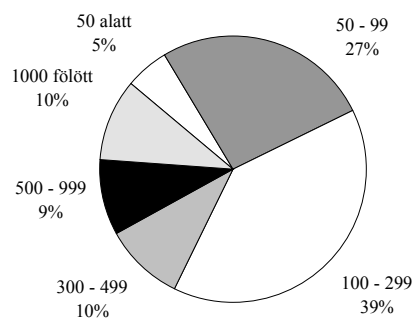
Az ábrák egy részének tanulmányozásához tudni kell, hogy a kérdőív kérdéseinél a válaszadónak a legtöbb esetben egy ötfokozatú skálán kellett értékelniük tevékenységüket, illetve kifejezniük véleményüket. Az "1" és "2" általában rosszabb értékelést jelent, a "3" a közömbös illetve változatlan kategóriának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

A minta jellemzői és az 1996-os mintától való eltérések

A felmért vállalatok többsége - közel 40 százaléka - 100 - 300 fős létszámmal működik. Az 1996-os mintához viszonyítva eltolódás tapasztalható a kisebb cégek irányába: míg a korábbi adatfelvétel idején csupán a cégek 15 százaléka foglalkoztatott kevesebb, mint 100 főt, az új vállalati kör esetében ez az érték 32 százalék. A 300 fő fölötti cégek aránya 66 százalékról 29 százalékra csökkent.

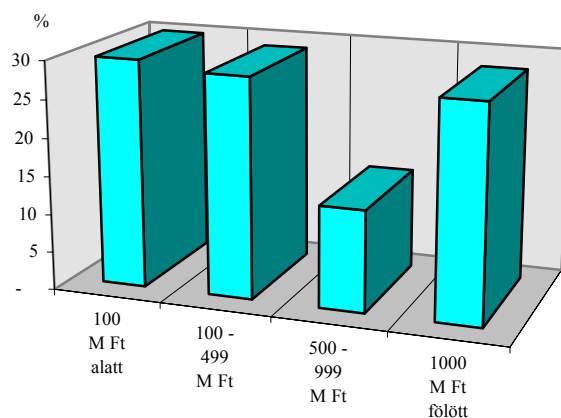
A korábbi felméréshez képest a kis és közepes méretű vállalatok felülreprezentáltak a mintában.

A mintában szereplő vállalatok létszám szerinti megoszlása



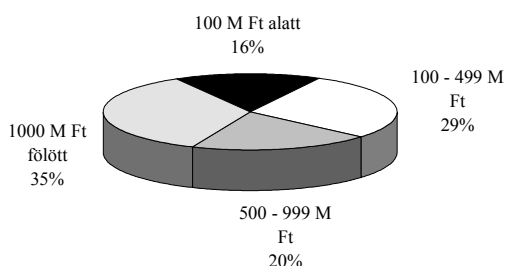
A vállalatok eszközérték szerinti méretében is érzékelhető az előző elmozduláshoz hasonló változás, ez az eltolódás azonban nem olyan nagy mértékű, mint a létszám esetében. Míg a korábbi adatfelvétel vállalatainak fele-fele tartozott az 500 milliós eszközérték feletti és az az alatti csoportba, az újonnan felmért cégek esetében ez az eloszlás 60 - 40 százalékos arányt mutat.

A vállalatok megoszlása eszközérték szerint



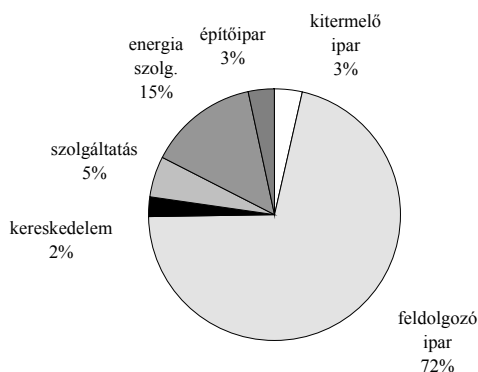
Az értékesítési árbevétel alapján szintén a kisebb cégek felé tolódott el a minta összetétele. Az 1996-ban felmért vállalati kör 56 százaléka realizált 1000 millió forint feletti árbevételt, az új mintában ez az arány 35 százalékra csökkent. Az ennél alacsonyabb árbevételű vállalatok részaránya minden kategóriában nőtt.

A minta megoszlása értékesítési árbevétel szerint



A vizsgált vállalatok túlnyomó része - 72 százaléka - a feldolgozóiparban fejti ki tevékenységét, s ebben az '96-os és '99-es minta hasonlít egymásra. A fennmaradó kör kitermelőipari, építőipari, kereskedelmi, energiaszolgáltató és egyéb szolgáltató tevékenységet végez. Ez utóbbi kategóriában szállítási, posta és távközlési, valamint ingatlan és gazdasági szolgáltatást végző cégek is találhatóak.

Fő tevékenységek besorolása gazdasági ágak szerint

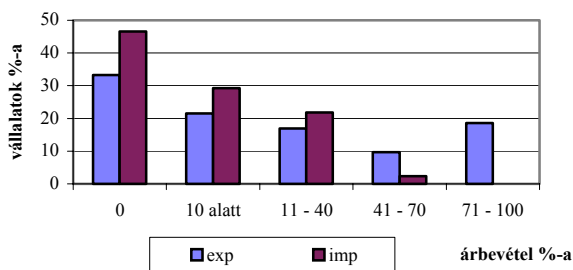


Míg a korábbi adatfelvétel során sikerült megőrizni a minta terület szerinti reprezentativitását, az új válaszadók főleg a vidéki cégek közül kerültek ki. A fejlettebb területek - Budapest és Pest megye, valamint a Nyugat-Dunántúl - jelentősen alulreprezentáltak, míg a többi régió közel egyenletesen felülreprezentáltak.

Jogi forma szerint a megkérdezett szervezetek többsége Kft., 34 százalékuk Rt. és 8 százalékuk szövetkezet. A vállalati populációhoz képest eltolódást tapasztalhatunk a részvénytársaságok felé, míg a korlátolt felelősségű társaságok kisebb számban vannak jelen. Ezt az eltérést valószínűleg a minta és a populáció létszám szerinti megoszlásának különbözősége okozza.

Az export illetve az import árbevételhez viszonyított arányát tekintve elmondható, hogy azoknál a cégeknél, ahol az export és import tevékenység részaránya az árbevétel 40 százaléka alatt van, az import meghaladja az exportot, ahol viszont ennél nagyobb, ott az export bevétel a jelentősebb. A vállalatok 33 százaléka egyáltalán nem exportál, 47 százalékuk pedig nem importál. A felmért cégek többsége tehát az előző mintával ellentétben főleg hazai piacra termel.

Az export és import részaránya az árbevételből



A mintában szereplő vállalatok közel fele belföldi magánszemélyek tulajdona.

A vállalatok tulajdonosi szerkezete a populációtól és az 1996-os mintától is különbözik. Az átlagos részesedéseket tekintve a minta meglepően nagy részére jellemző a dolgozói tulajdon. Belföldi magánszemélyek birtokolják átlagosan a cégek mintegy 50 százalékát, ez az érték a korábbi felmérésnél 43 százalék körül alakult, ami a vállalati populációhoz viszonyítva magas arányt jelent. A külföldi tulajdonban lévő vállalatok meglehetősen alulreprezentáltak, mind a populációhoz, mind a korábbi vállalati körhöz viszonyítva. Az állami részesedés az 1996-os mintában 35 százalékos volt, az új mintában 11 százalék, ez azonban valószínűleg nem csak az összetétel miatt, hanem a privatizációs folyamat előrehaladása miatt is változott. Országos szinten ez az érték 18 százalék körüli. Az önkormányzati tulajdont és MRP tulajdont tekintve nincs jelentős eltérés a minta és a populáció között. A domináns tulajdonrészre vonatkozó adatok alapján valósabb képet kaphatunk a vállalatok tulajdonosi struktúrájáról. A megkérdezettek 44 százalékára jellemző, hogy 75 százalék feletti részesedéssel, 20 százalékára pedig, hogy 50 százalék feletti részesedéssel rendelkező tulajdonosok kezében van a vállalat. A 75 százalék feletti tulajdont birtoklók főleg a dolgozók, és külföldiek.

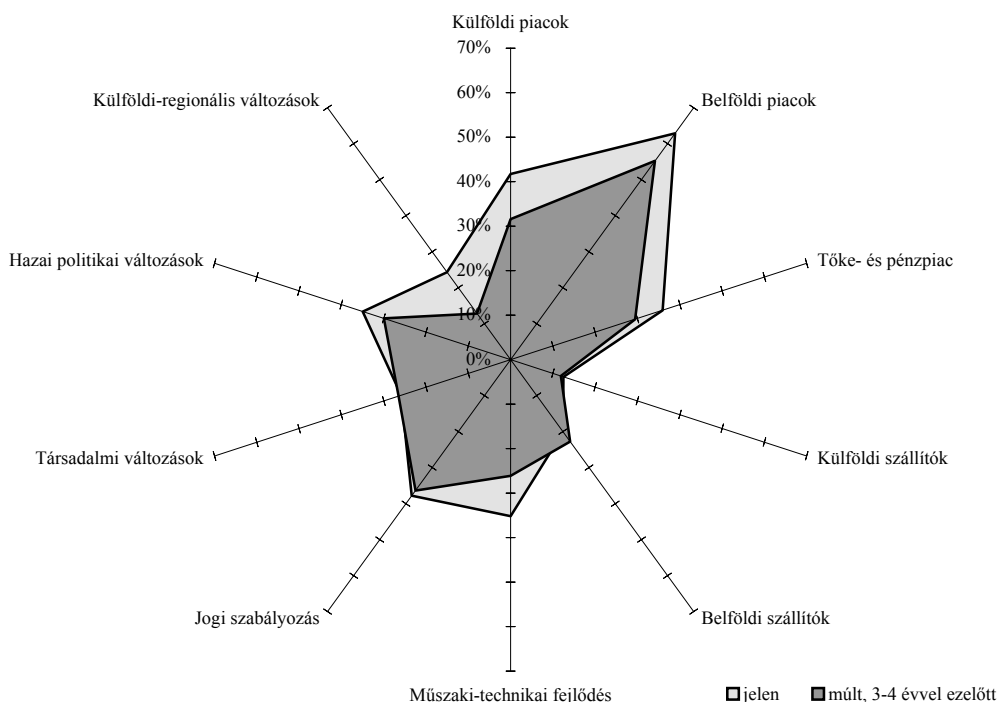
Míg az 1996-os vállalati felmérés főleg a nagyobb, exportorientált cégeket fedte le, addig az új mintában inkább a hazai piacokra termelő, közepes méretű, vidéki cégek dominálnak. Ez a vállalati kör gazdaságpolitikai szempontból fokozottan érdekes, mivel működésére és lehetőségeire a hazai gazdasági feltételek és gazdaságpolitika közvetlenebb befolyást gyakorol, mint a multinacionális cégekre. A mintában mindössze négy vámszabadterületen működő vállalat van, ez a mintának alig több, mint egy százaléka.

I. A vállalatok helyzete és teljesítménye

Jelentősebb társadalmi változásokra nem számítanak a vállalatok, kiszámíthatóbbá vált a jogi szabályozás. A vállalati működés szempontjából a piacok, a műszaki-technikai fejlődés és a politikai változások jelentik a bizonytalanság forrását.

A vállalatok működési környezetét négy területet leszámítva növekvő bizonytalanság jellemzi a múltbeli (3-4 évvel ezelőtti) és a jelenbeli állapot összevetése alapján. A válaszadók a külföldi és a belföldi szállítók vonatkozásában ítélték kiszámíthatónak a környezetet, amiből arra lehet következtetni, hogy a szállítókkal való kapcsolatok stabilak. A vállalatok a társadalmi változásokat sem ítélik kiszámíthatatlannak, míg a jogi szabályozás kapcsán csak kismértékben ítélik bizonytalannak a környezetet. A társadalmi változásokra és a jogi szabályozásra vonatkozó ítéletek arra utalnak, hogy a hazai piacgazdaságot érintő társadalmi és jogi intézményi változásokat lezajlottnak, befejezettnek tekintik a válaszadók. A bizonytalanság forrásai közül különösen a piacokat (külföldi és belföldi piacok, tőke- és pénzpiac), a politikai változásokat (hazai és külföldi-regionális politikai változások) és a műszaki-technikai fejlődést tartják kiszámíthatatlannak.

A vállalati működés bizonytalanságának forrásai

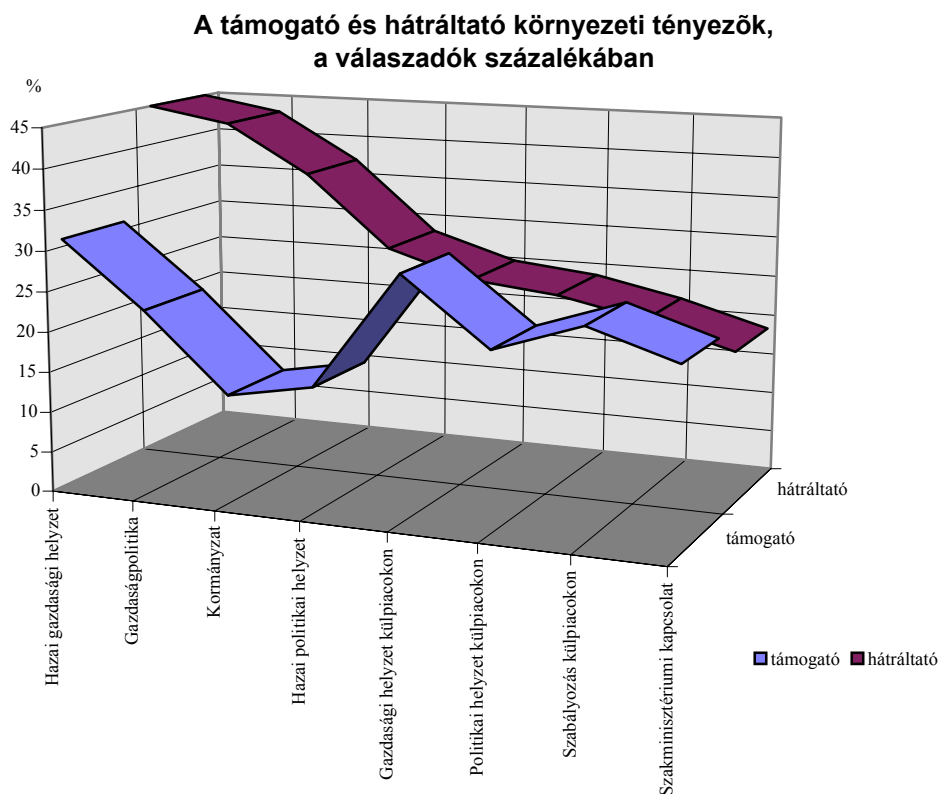


Az origótól való távolság a nagyfokú bizonytalanságot érző vállalatok arányát mutatja

Két szempont szerint kértük az **eredményes vállalati működést befolyásoló környezeti tényezők** minősítését, a hazai helyzetre vonatkozóan és a vállalatok számára fontos külpiacon tekintetében. A

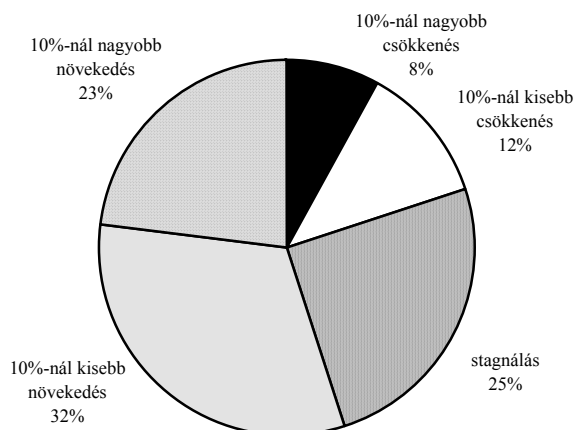
vállalatok meglepően nagy, 50% körüli arányban közömbösnek ítélték a megadott környezeti tényezők hatását, két tényező, a hazai általános gazdasági helyzet és a gazdaságpolitika kivételével. Mindkét tényező esetében a válaszok a hátráltató minősítés felé tolódtak el. Az eredményes működés hazai tényezőinek megítélésében a válaszadóknak szigorúbb és elmarasztalóbb a véleményük. A negatív megítélés különösen a kormányzat általános működésére, a gazdaságpolitikára és a hazai általános gazdasági helyzetre vonatkozik.

Az eredményes működés szempontjából a hazai környezetet a válaszadók hátráltatóbbnak tartják, mint a számukra fontos külpiacokét.



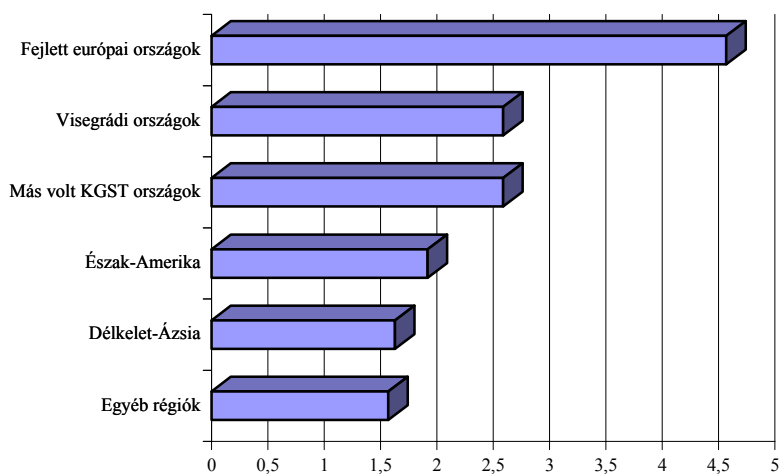
A vállalatok nagyobb része az elmúlt években **belföldi piacait** növekvőnek észlelte, s csak alig ötödük számolt be szűkülő piacokról. Ez az előző kutatás adataihoz viszonyítva arra utal, hogy az elmúlt 3-4 évben a vállalatok a gazdaság lassú növekedésnek indulását érzékelték, hiszen három éve még a vállalatok 2/3-a érzékelt szűkülőnek vagy stagnálóknak hazai piacait. Mivel a mintában szereplő vállalatok többsége főként a hazai piacra termel, véleményük megalapozottnak tekinthető. A belföldi piacok viszonylatában érzékelt bizonytalanság vélhetően az élesedőnek érzékelt versenynek tudható be.

A belföldi piacok alakulása az elmúlt 3-4 évben



Az export aránya az árbevételből a vállalatok háromnegyed részénél 50% alatt marad, míg az import aránya a beszerzésből a vállalatok csupán 10%-ánál haladja meg az 50%-ot. A kevésbé külpiac orientált vállalatok exportpiacainak megoszlását tekintve elmondható, hogy a fejlett európai országok szerepe döntő jelentőségű a vállalatok életében. A válaszadók 75%-a meghatározónak tekinti ezeket a piacokat. A volt KGST országokat a válaszadók 28%-a, a visegrádi országokat 26% tartotta fontosnak vagy meghatározónak, míg az észak-amerikai és ázsiai piacok jelentéktelennek bizonyultak. Ez a sorrend az 1996-os felmérésben szereplő export-orientált vállalatok prioritásaival megegyezik, azaz a közeli külpacokat tartják meghatározónak a vállalatok, a dinamikusán növekvő, de távollevő térségek e vállalati kör esetében sem meghatározók.

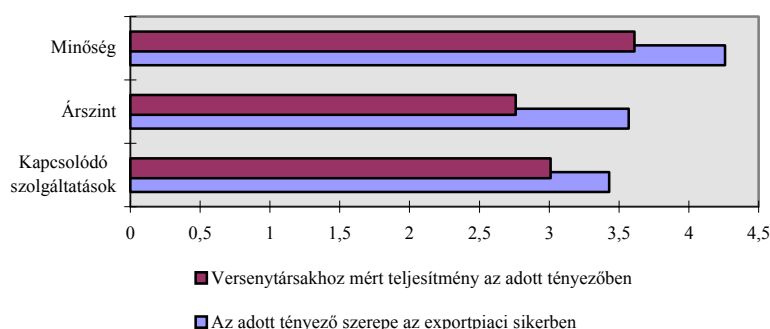
Az exportrelációk fontossága



Az exportpiaci sikerek, a **külpiaci versenyképesség** a válaszadók szerint nagymértékben a kapcsolatok meglétének (83,6%), a megfelelő termékminőségnek (81,2%) és a gyors és rugalmas szállításnak (71,4%) köszönhető. E mellett igen nagy szerepet tulajdonítanak a vállalatok az árszínvonalnak és az igények pontos ismeretének is. Ez utóbbit a vállalatok 60 %-a ítélte közepesnél fontosabbnak, ami meghaladja az árszínvonalnak tulajdonított fontosságot (56%).

Az exportpiaci sikereket a termékminőségnek és a kapcsolódó szolgáltatásoknak tulajdonítják a válaszadók. Ez kevésbé nyilvánul meg a jövedelmezőségben: termékeik nyereségszintjét a versenytársakénál alacsonyabbnak tartják.

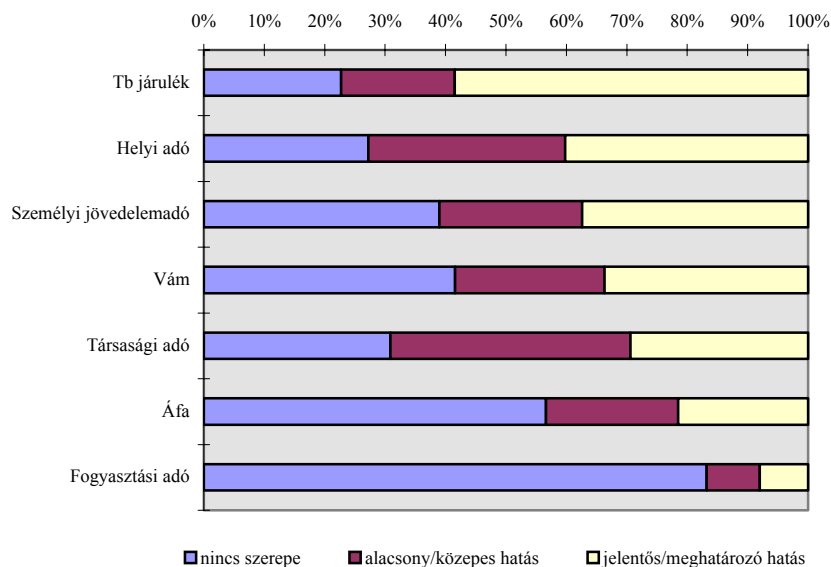
Az exportpiaci teljesítmény



Ha megfigyeljük, hogy a versenytársakhoz képest hogyan teljesítenek a magyar vállalatok az exportpiacokon, láthatjuk, hogy a minőség tekintetében nincs jelentősebb elmaradásuk, ezen a téren lépést tudnak tartani. Exportpiaci legerősebb versenytársukhoz képest a válaszadók közel negyede jobbnak ítéli termékeit, s ezt a kapcsolódó szolgáltatásokra is igaznak tartják. Kevésbé mondható el ugyanez az árszínvonalról, és saját megítélésük alapján kifejezetten lemaradásban vannak a vállalatok a nyereséget illetően. A vállalatok legtöbbször (41,5%) termékei nyereségszintjét ítélte a versenytársakénál rosszabbnak. Ezek az eredmények összhangban vannak a három évvel ezelőtti eredményekkel.

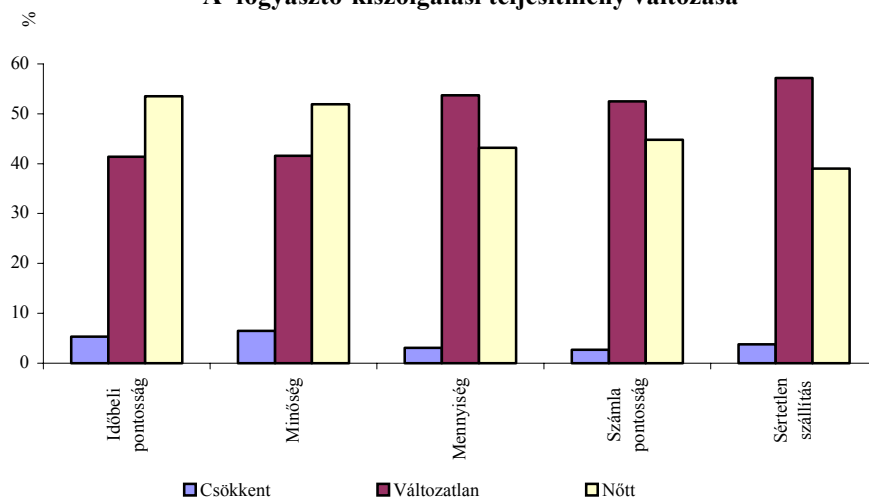
Az adók és az adójellegű befizetések külpiaci versenyképességre gyakorolt hatását tekintve jelen válaszok szerint is a tb-járulékok szerepe a legjelentősebb. Az 1996-os eredményekhez képest némileg nőtt azok aránya (59%), akik szerint jelentős mértékben hat a tb-járulék a külpiaci versenyképességre. A mostani válaszadók jelentősebbnek ítélik a helyi adók hatását, mint a korábbiak (40%-uk jelentősnek értékeli, szemben a korábbi 33%-kal). A vámok befolyásoló szerepét a válaszadók egyharmada tartja jelentősnek, szemben a korábbi 44%-kal, a válaszadók 41%-a szerint viszont egyáltalán nincs hatása.

Az adók és adójellegű befizetések szerepe az exportképességben



A vállalatok saját teljesítményüket értékelve rendkívül magas színvonalú **fogyasztó-kiszolgálásról** számoltak be, amit az mutat, hogy az időbeli, mennyiségi és minőségi pontosság 90-95%-os volt 1998-ban. A szállítási fejelem az elmúlt években tovább növekedett, főleg az időbeli pontosságban és a minőségi pontosságban. Igen kevesen számoltak be arról, hogy romlott volna teljesítményük ezen a téren. Ezek a válaszok összhangban állnak az exportpiaci teljesítmény megítélésével.

A fogyasztó-kiszolgálási teljesítmény változása



Arra kértük a vállalatokat, hogy a megadott szempontok alapján **a legerősebb versenytársukéval** vessék össze saját teljesítményüket. A válaszadók 19 %-a vezető külföldi vállalatban jelölte meg legerősebb versenytársát. A felsorolt 42 tényező közül a vállalatok a vevői igényekhez való rugalmasabb alkalmazkodásban ítélik magukat legjobbnak (a 3,0 átlag

lényegében azonos teljesítményt jelez). Ez a tényező az 1996 felmérésben az etikus magatartás mögött szerepelt. Az etikus magatartás kiemelése az etikusság értékének meghatározó szerepét jelzi, ugyanakkor azt is, hogy a vállalatok többsége szerint továbbra is a tisztességtelenebb eszközök révén való előnszerzés jellemzi a versenytársát. A versenytárs teljesítményéhez képest a termékminőség tekintetében, a szállítási határidőkben és a közvetlen fogyasztói kapcsolatban értékelték magukat jobbra a válaszadók. Ezek a tényezők a korábbi felmérésben nem kerültek kiemelésre. Kiemelésük arra utalhat, hogy mostanra már elsősorban piaci alapon tekintik a válaszadók magukat jobbnak versenytársaiknál.

A válaszadók a korábbi felméréshez hasonlóan az államnak ill. költségvetési szerveknek történő értékesítésben és a lobbizásban tekintik magukat leggyengébbnek versenytársukhoz képest. A K+F ráfordítások a versenytársaknál továbbra is magasabbak. Figyelemre méltó, hogy az innovatív eladásösztönzés, a piaci részesedés és az értékesítési csatornák szervezettsége az értékesítés terén érzékelt lemaradást tükrözi. A versenytársról alkotott negatív képet ez árnyalja: az etikátlanabb magatartás, a lobbizás és a kormányzati megrendelések mellett a versenytárs ügyesebben értékesít, mint a válaszadók.

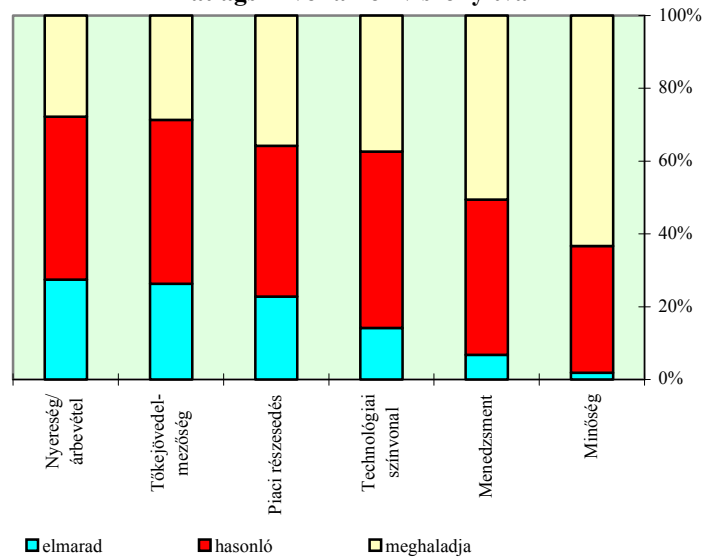
A vállalatok teljesítménye a legfőbb versenytárshoz viszonyítva



*A pozitív vállalati
önértékelés
kritikával párosul.
A vállalatok a
kormányzat felé és
a piac
megszerzésében
érzik magukat
gyengébbnek
versenytársaiknál.*

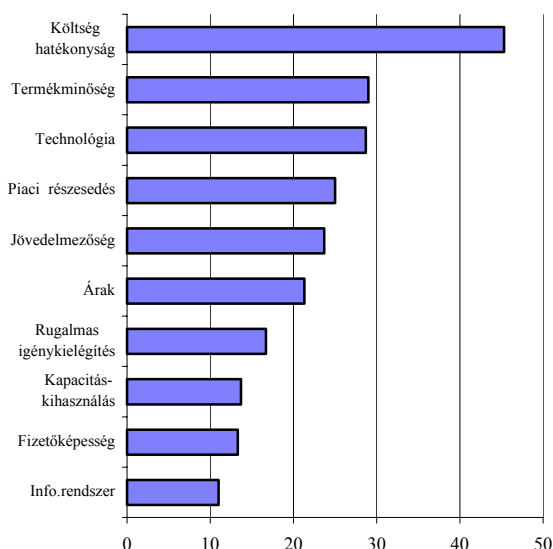
A vállalatok önértékelése továbbra is pozitív. Azonban a pozitív önértékelés a minta összetételéből is következően legalább olyan színvonalú teljesítményt jelez, mint a versenytársak esetében. Az iparági átlagszínvonal tekintetében a felsorolt szempontok szerint a válaszadók 40%-a értékelte teljesítményét az iparágáéval azonos színvonalúnak. A minőség és a menedzsment színvonalát tekintve az iparági szintet meghaladónak értékelték a válaszadók saját teljesítményüket: a minőség vonatkozásában a válaszadók 63%-a, a menedzsment tekintetében pedig 51%-a értékelte teljesítményét átlagon felülnek. A saját teljesítményt az árbevételarányos nyereség, a tőkejöveldelmezőség és a piaci részesedés tekintetében értékelték leginkább elmaradónak a legtöbb válaszadó (20%). Ez az önértékelés arra utal, hogy az iparág pénzben kifizetődő módon kevesebb esetben ismeri el a minőséget, mint azt a válaszadók méltányosnak tartják.

A vállalati teljesítmény önértékelése az iparági átlagszínvonalhoz viszonyítva



A megkérdezett vállalatok arról számoltak be, hogy az 1995. és 1998. közötti időszakban javult **termékeik minősége**. Ezt az önértékelésen alapuló pozitív jelenséget a termékfajták számának bővülése kísérte, és ezzel összefüggésbe hozhatóan nőtt a beruházásokra fordított összeg is. A K+F ráfordítások lényegében változatlanok, ami némileg ellentmond annak, hogy eközben a termékek minősége javult, és egyben azt is tükrözi, hogy a vállalatoknak szűkös pénzügyi források állnak rendelkezésre a termékinnovációkra. Ezt látszik alátámasztani, hogy a válaszolókat arra kértük, hogy a versenytárral való összehasonlításnál szereplő 42 szempont közül jelöljék meg azt az öt tényezőt, amely **működésükben fejlesztést igényel**. A vállalatok több mint 45%-a a költséghatékonyság javítását jelölte meg. Ezt követte a termékminőség (29%) és a technológia fejlesztése (29%), majd a piaci részesedés (25%) és a jöveldelmezőség (24%).

A fejleszteni kívánt területek, a válaszadók százalékában

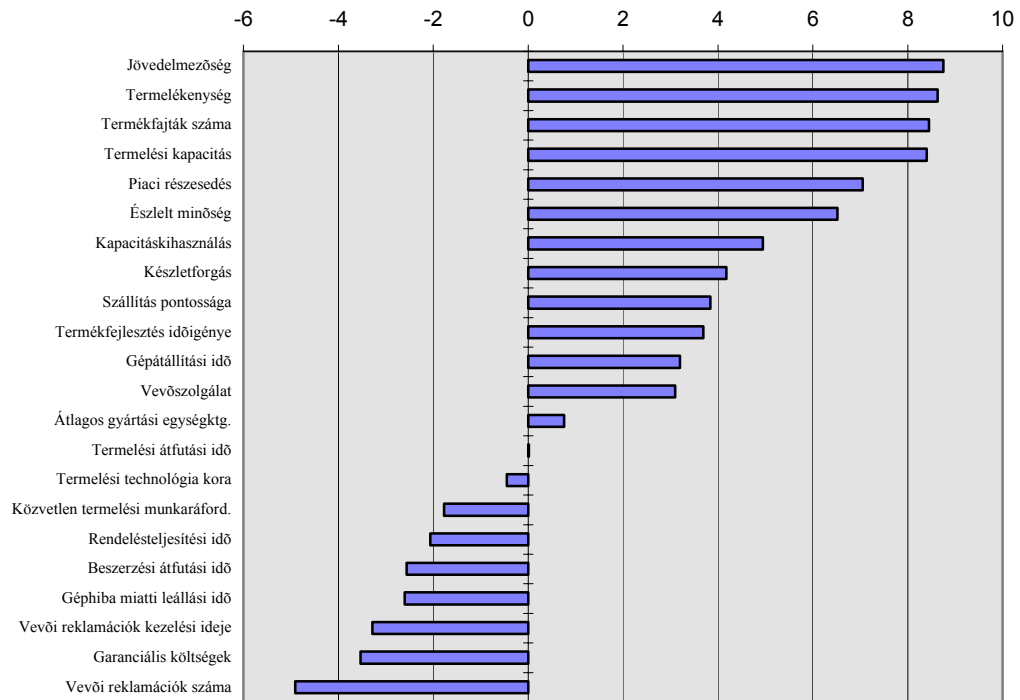


A **teljesítmény** javulása a jövedelmezőség, a termelékenység, a legyártható termékek száma és a kicsi részesedés terén következett be a legnagyobb ütemben. A termelékenység javulása legalább olyan furcsa a romló közvetlen munkaráfordítás és a technológia növekvő életkora tükrében, mint a három évvel ezelőtt már észlelt vevőszolgálat esete, amely a vállalatok jelzései szerint javult ugyan, részmutatói (a garanciális költségek, a reklamációk száma és a reklamációkezelés ideje) azonban romlottak. Az időmutatók (géphiba miatti állásidő, beszerzési, termelési és rendelésteljesítési idő) a korábbi felméréshez képest kifejezetten visszaesésről árulkodnak. Itt még arra a jellegzetességre hívjuk fel a figyelmet, hogy a fogyasztók által észlelt minőség jelentős ütemben javult, azonban a vevői reklamációk száma a legnagyobb ütemben romlott tényező, és e mellett még két tényező romlása utal arra, hogy a fogyasztó orientáltság gyakorlata tovább javítható: a garanciális költségek és a vevői reklamációk kezelésének ideje.

A teljesítmény javulására utalhat, hogy a vállalatok 78 százalékának nőtt a **saját tőkéje** 1995 és 1998 között. Az átlagos növekedés 2,3-szeres, a növekedést jelző cégek 28%-a legalább megduplázta, 6%-a több mint ötszörösére növelte saját tőkéjét. A válaszadók egyötödének csökkent a saját tőkéje. A tőkevesztés az esetek 30 százalékában nem érte el a 20 százalékot, a vállalatok 13 százalékánál azonban a saját tőke teljes elvesztését jelentette.

A teljesítmény javulás legnagyobb ütemben a piaci munka és a vállalati hatékonyság terén mutatkozott meg. Ennek ellentmond, hogy e két terület részmutatóiban a vállalatok teljesítmény csökkenésről számoltak be.

A teljesítmény változása, 1996-98 (%)



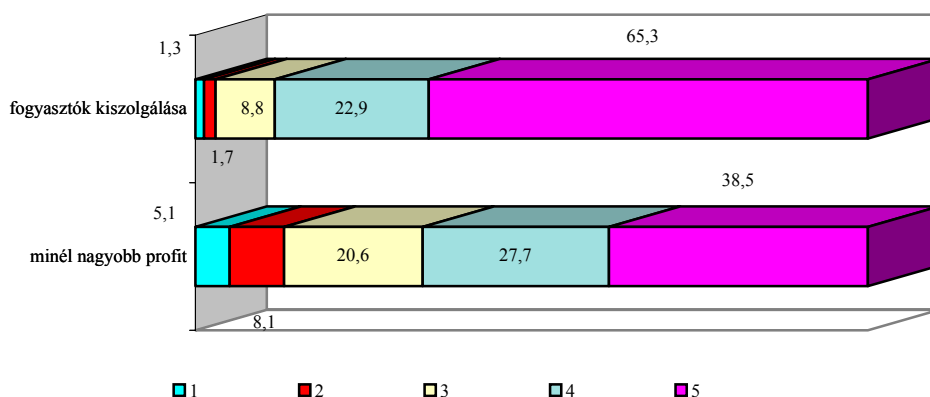
Összegzésként az állapítható meg, hogy a jelenlegi válaszadók a piacok, a műszaki-technikai fejlődés és a politikai változások bizonytalanságát tartják meghatározónak működésük szempontjából. A vállalatok saját teljesítményüket a minőség és a fogyasztók kiszolgálása tekintetében kiemelkedőnek érzik. Ezt a teljesítményt azonban úgy tűnik, nem sikerül megfelelő jövedelmezőséggel elismertetni a piaccal. Az alacsony jövedelmezőség a növekedés és a fejlesztés korlátjának tekinthető.

II. Stratégiák és stratégiai menedzsment

A vállalatok céljai között első helyen áll a fogyasztók minél jobb kiszolgálása, és csak ezután következik a magas profit mint alapvető cél. A válaszadók 88,2%-a szerint a fogyasztók minél magasabb színvonalú kiszolgálása a cél, míg 66,3% gondolja úgy, hogy a profit a legfontosabb. A fogyasztók előtérbe kerülését a kérdőív több kérdésblokkja is megerősíti. Megállapítható, hogy a gazdaság egészében fontos szerepet játszik a vevőorientáltság. Annak ellenére, hogy a fogyasztók szerepe nőtt, a jövedelmezőségi szempontokat sem lenne szabad elhanyagolni: meglehetősen meglehetősen, hogy a vállalatok 13,2 %-ánál a profitnak egyáltalán nincs, vagy alig van jelentősége.

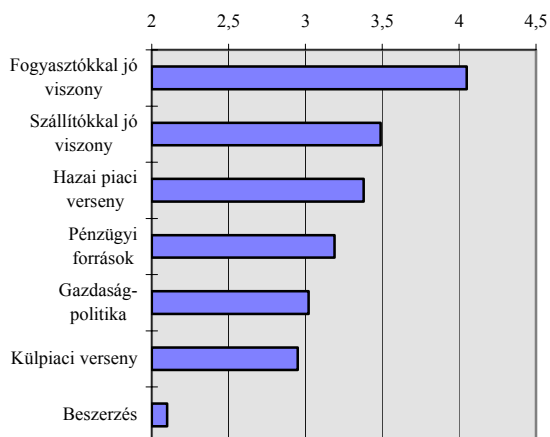
A fogyasztókkal való kapcsolat a vállalati célok szerint is és a vállalati működés legfontosabb környezeti tényezőjeként is kiemelkedő fontosságú a vállalatok működésében. Ez az attitűd erőteljes fogyasztó-orientáltságot fejez ki, amit nagyon pozitívnak tartunk.

A vállalat alapvető céljai, %



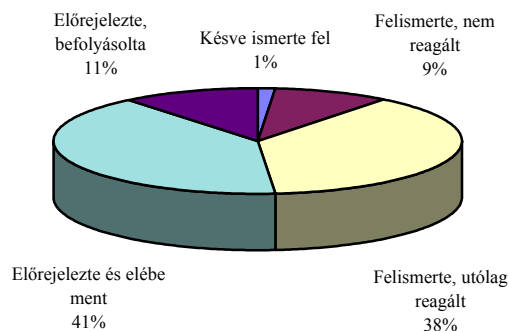
A vállalati működést leginkább befolyásoló környezeti tényezők sorrendje nem változott a korábbi felméréshez képest. Az adott értékek átlaga alapján számított sorrend mögött azonban differenciáltabb a kép. A vállalati célokkal összhangban elsősorban a fogyasztói kapcsolatokat tartják meghatározónak működésük szempontjából a vállalatok. A fogyasztókkal kialakított jó viszonyt a válaszadók 77%-a kiemelkedően fontos erőforrásának tartja. A szállítókkal való jó kapcsolatok is fontos erőforrásként jelennek meg a válaszadók 45%-ánál, s emellett a hazai piaci versenyt 41%, a pénzügyi forrásokat 43% tekinti meghatározónak működése szempontjából. A gazdaságpolitika szabja meg a vállalatok mozgásterét, de szerepe csak összességében tekinthető közömbösnek (3,0 átlag), tekintettel arra, hogy a válaszok harmada szerint egyáltalán nem meghatározó, harmada szerint részben meghatározó, míg a vállalatok harmada kiemelkedően fontosnak érzékeli. A külpiaci versenyt vélhetően az exportorientált vállalatok (40%) tartják kiemelkedően fontosnak. A vállalatok 69%-a szerint a beszerzési lehetőségek nem játszanak meghatározó szerepet működésükben, ami arra utal, hogy a beszerzési lehetőségek egyáltalán nem jelentenek működést korlátozó tényezőt a cégek számára.

A működést leginkább befolyásoló környezeti tényezők



A környezeti változásokra eltérően reagáltak a vállalatok az 1996-1998-as időszakban. A többség állítása szerint képes volt előrejelezni a változásokat (52%), és idejében felkészült rájuk. Proaktív, saját környezetét is befolyásoló magatartást a vállalatok 11%-a folytatott ebben az időszakban, míg mások utólagos alkalmazkodással reagáltak a környezeti változásokra. A tanácstalanok aránya, akik felismerték ugyan a változás szükségességét, de képtelenek voltak a változás véghezvitelére, a mintában elég alacsony (9 %), és a válaszadóknak csak töredéke ismerte fel késve a változásokat.

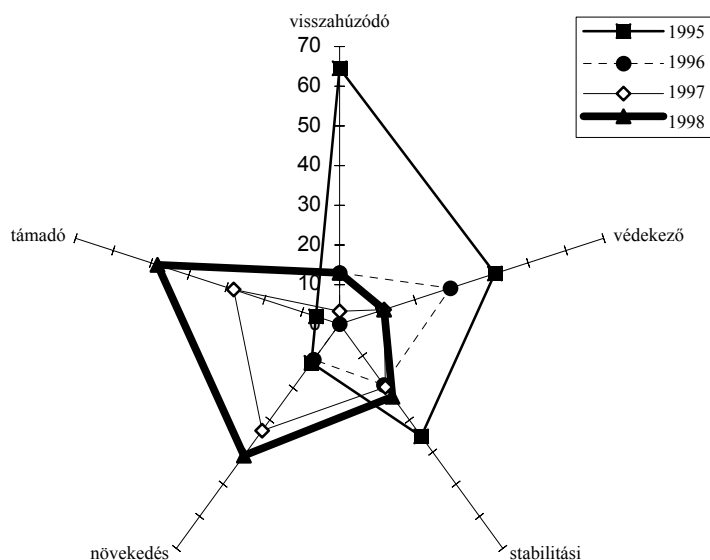
A környezeti változásokhoz való viszonyulás



A **stratégia típusa** szerint vizsgálva a mintában szereplő vállalatokat, megfigyelhetjük, hogy legtöbbször (38%) a stabilitási stratégiát alkalmazták az 1996-98 közötti időszakban. A stabilitásra törekvés elsősorban 1996-ban volt meghatározó. A növekedési stratégiát is sokan választották (33 %), de agresszív, támadó stratégiát csak kevesen folytattak. A védekező stratégiát folytató vállalatoknak nemcsak a hazai, hanem a külföldi versenytársakkal is szembe kell nézniük. Úgy tűnik, ezért nagyobb a védekező stratégiát folytatók aránya a támadókénál. Piaci pozícióik feladására csak nagyon kevesen kényszerültek, a visszahúzó stratégiát említők száma alacsony (6%). Öröndetes, hogy nagyon kevés olyan vállalat van, amely nem követett semmiféle stratégiát (2%), azaz a stratégiai

szemlélet széleskörű hazai elterjedésének lehetünk tanúi. Ha a vállalati stratégiák időbeli változását tekintjük, a válaszokból markánsan kirajzolódik, hogy 1995-től folyamatosan csökkent a visszahúzó és védekező stratégiák aránya, folyamatosan teret engedve a növekedési és támadó stratégiáknak. A vállalati stratégiák ilyen változása azt jelzi, hogy a válaszadók 1997-98-ban határozottabb stratégiával jellemezték vállalataik magatartását.

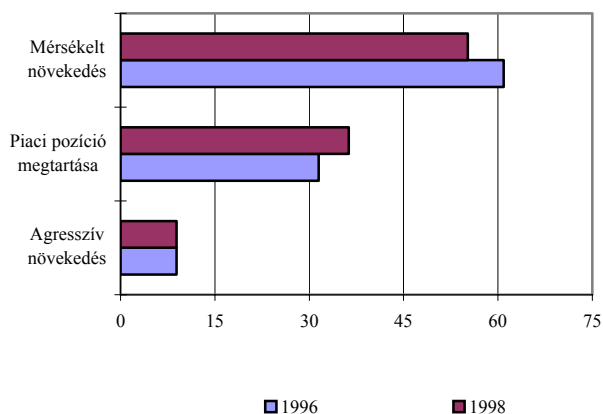
A vállalati stratégiák változása



A vállalatok tudatosabban alkalmazkodtak a környezeti változásokhoz. A vállalati stratégiák egyre markánsabban a növekedési és a támadó stratégiák felé mozdultak el a 90-es évek végére, ami arra utal, hogy a vállalatok egyre határozottabb vállalati stratégiával reagáltak a környezet kihívásaira.

Ezt a tendenciát látszanak erősíteni a **piaci stratégiák**, bár ezek óvatosabb vállalati fellépésre engednek következtetni. A vállalatok a mérsékelt növekedést jelölték meg stratégiájuk központi elemének, az agresszív növekedést csupán a vállalatok 9%-a tartja követhető stratégiának. Érdekes megfigyelni, hogy míg a vállalatok a jelenlegi felmérésben dinamikusabbnak ítélték meg a belföldi piacok növekedését, addig – ha nem is túl jelentős mértékben – a pozíció megtartók száma növekedett, s kevesebben választották a növekedési stratégiákat 1998-ban. Az 1996-ra és 1998-ra vonatkozó értékelések alapján megfigyelhető, hogy a mérsékelt növekedés inkább 1996-ban jellemezte a vállalatokat, míg 1998-ban a piaci pozíció megtartására helyezték a hangsúlyt.

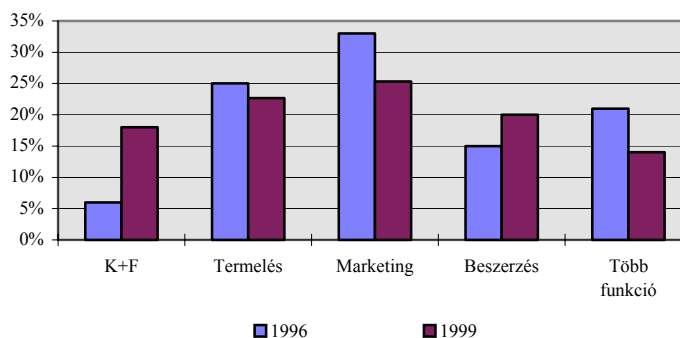
A követett piaci stratégiák, %-os megoszlás



Összességében a vállalatok meghatározó része pozitívan ítéli meg az eddig működtetett stratégiai szövetségeit, sőt a vállalatok 40 %-a tervezi részvételét stratégiai szövetségben a következő 3-5 évben.

Az elmúlt években már megfigyelhető volt a **stratégiai szövetségek** magyarországi elterjedése. A megkérdezett vállalatok egyötöde vett részt egy vagy több stratégiai szövetségben. Az összesen több mint 90 megfigyelt együttműködésről a következők állíthatók: a stratégiai szövetségek jellemzője, hogy az együttműködő felek hajlandók kapcsolataikat szerződésekkel vagy közös vállalatok létrehozásával formalizálni és ezáltal nyilvánosabbá tenni. Itt kell megemlíteni, hogy a megkérdezett vállalatoknál nőtt azok száma, akik egyszerre több stratégiai szövetségben is részt vesznek. A stratégiai együttműködések területeit tekintve a szövetségek elsősorban a marketing funkcióhoz kapcsolódnak, s jelentősen növekedett a kutatás-fejlesztési témájú stratégiai együttműködések aránya a korábbi felmérés eredményeihez képest.

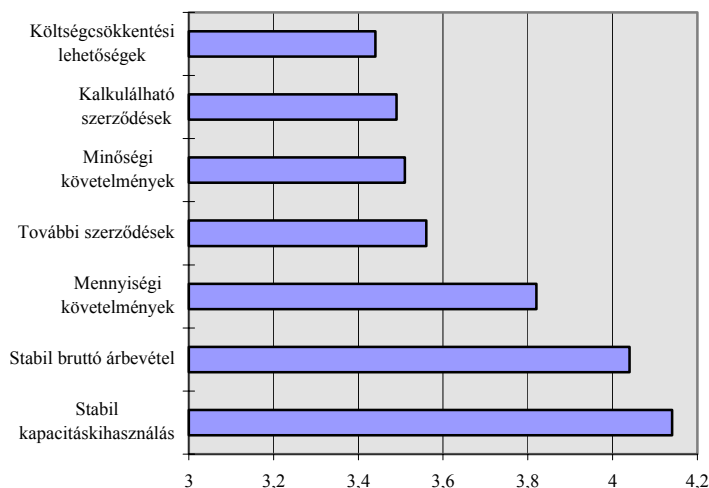
A stratégiai szövetségek területei, 1996 és 1999



A partneri kapcsolatoknak fontos eleme a **hosszú távú szerződések** megléte vagy hiánya. A hosszú távú kapcsolatok indokait három szempontból vizsgáltuk: a költségsökkentési, működési és stratégiai indokok fontosságára kérdeztünk rá. Az eredményekből úgy tűnik, hogy a hosszú távú szerződések alapvetően kettős működési célt szolgálnak, a piaci bizonytalanság csökkentését és a gazdaságos működés biztosítását, amelyeknél a stabil árbevétel és a stabil kapacitáskihasználás tűnik a legfontosabb érvnek. A stratégiai szempontból kötött szerződések nem játszanak különösen fontos szerepet. Azok aránya a mintában, akik ezeket

az indokokat fontosnak vagy nagyon fontosnak tartják egyharmad körül mozog. Annak oka, hogy nem kötnek hosszú távú szerződéseket elsősorban az, hogy a vevő nem akarja, illetve hogy rugalmasabb piaci lehetőségekhez jutnak ezáltal a vállalatok.

A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések indokai



Az 1996-98 közötti időszakban a vállalatok átlagosan 11 új terméket vezettek be, ami jónak mondható. A termékek 6%-át tartották világviszonylatban újnak, és a termékek 35%-a számít a válaszadók szerint Magyarországon újnak. A **termelési technológiákat** tekintve 5% a világviszonylatban újnak tekinthető technológiák, és 24% a hazánban először alkalmazott technológiák aránya. Különösen az export piacokra kifizetődő a termékfejlesztés, ahol összevetve a belföldi értékesítéssel, a változatlan termékekből származó árbevétel kevésbé, az újabbakéból származó jelentősebben járul hozzá az összvállalati forgalomhoz.

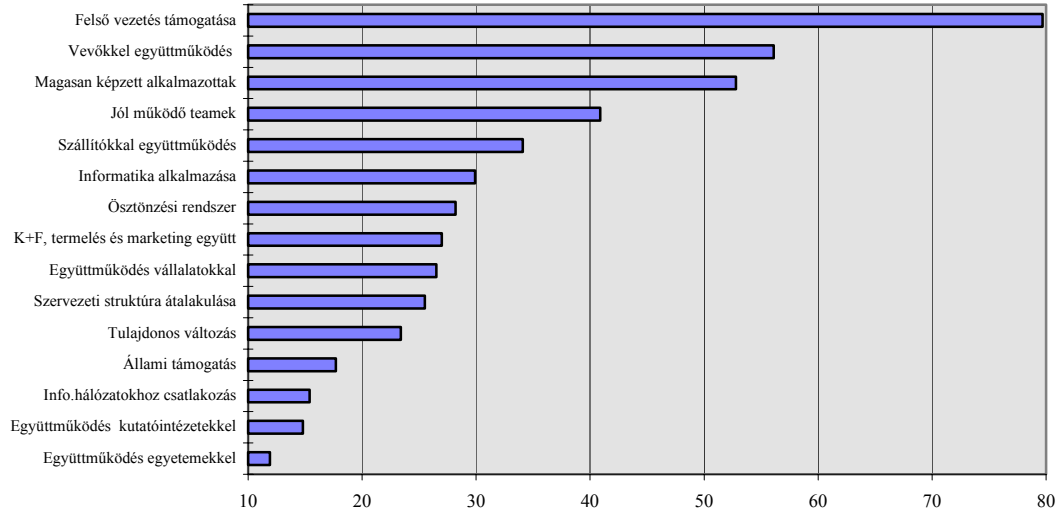
Az **innováció segítő és akadályozó feltételeit** az előző felméréssel összevetve a legszembeűnőbb, hogy a tényezőkre adott pontok átlaga alapján a sorrend megegyezik. A válaszadók közel 60 %-a a finanszírozási források hiányában látják az innováció legfontosabb gátját. Az innovációt jelentősen akadályozó tényezők megjelölésében a válaszadók önkritikáról is tanúbizonyságot tettek: a vállalati innovációs potenciál és a technológiai lehetőségek hiánya erre utal. A kormányzat kapcsán az adóztatást (27 %) és a törvényeket, előírásokat (18 %) emelték ki a válaszadók.

A vállalatok az előző felméréshez képest még inkább úgy látják, hogy az innovációk sikerében a legfontosabb a felső vezetés támogatása. A realisabb képhez persze hozzá kell tennünk, hogy a kérdőív kitöltői elsősorban ebből a körből kerültek ki. Emellett a válaszadók több mint fele a vevőkkel történő együttműködésben és a magasan képzett alkalmazottakban jelölte meg a sikeres innováció titkát, ami nagyon pozitívan értékelendő. Ellenben kevésbé öröndetes, hogy a kutatóintézetekkel és az egyetemekkel fenntartott kapcsolatok most is, mint 1996-ban, az utolsó helyen állnak. Az előző kérdőíves felmérésünk részletesebb elemzése, és az akkor készült esettanulmányok egyértelműen jelezték, hogy az innovatív, az új termékek és technológiák bevezetésében élenjáró cégek sikerében fontos momentum volt a tudományos közélettel való együttműködés. A legkevésbé fontosnak ítélt tényezők közé sorolták a

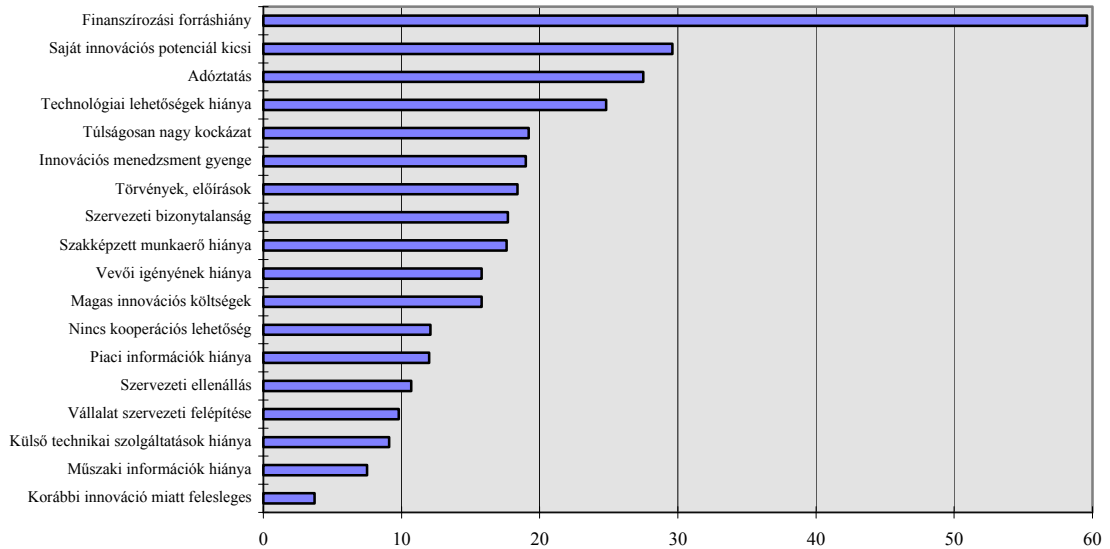
Az innovációk sikerét a felsővezetésnek és jól képzett alkalmazottaiknak, valamint a vevőkkel történő együttműködésnek tulajdonítják a vállalatok. Az innovációt továbbra is a finanszírozási források hiánya akadályozza leginkább, amihez az adóztatás, a túl kicsi vállalati innovációs potenciál és a technológiai lehetőségek hiánya társul.

válaszadók az állami támogatások szerepét és az információs hálózatokhoz való csatlakozást. Ez utóbbi tényező arra utal, hogy a vállalatok szűk köre tekinti támogatónak az innovációban az információs hálózatokat, így pl. az internetet.

Az innováció sikerét jelentősen elősegítő tényezők, a válaszadók százalékában



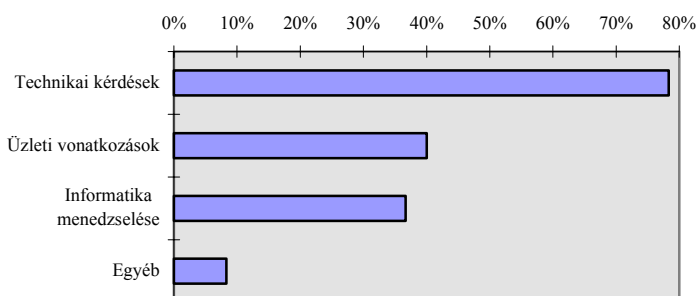
Az innovációt jelentős mértékben akadályozó tényezők, a válaszadók százalékában



A mintában szereplő vállalatok 22%-a készít önálló **informatikai stratégiát**. Azon általános vállalati stratégiák aránya, amelyek informatikai fejezetet tartalmaznak 50%, amihez hozzá kell tennünk, hogy a válaszadók 65 %-ánál van legalább általános stratégiai dokumentum. Az önállóan és a vállalati stratégia részeként informatikai stratégiát készítők tábora egyébként jelentősen átfed: ahol önálló dokumentum készül, ott a vállalati stratégiába is belefoglalják az informatikát.

Az **önálló informatikai stratégiák** fele 2-3 évre, közel 30%-a csupán egy évre készül. A vállalati stratégiák informatikai fejezeteinek időhorizontja az önálló informatikai stratégiáknál átlagosan fél évvel hosszabb (3,5 év), minden valószínűség szerint igazodva az általános üzletpolitikai elképzelések esetében érvényesülő távolabbi kitekinthetőséghez.

Az informatikai stratégia területei



Az informatikai stratégiákon belül továbbra is a technikai problémakörök dominálnak. Üzleti-gazdaságossági témaköröket (pl. a vállalat üzletágaiban érvényesülő informatikai követelmények, versenyelőnyt nyújtó alkalmazások, a tervezett alkalmazások költség-haszon elemzése) az informatikai stratégiák kevesebb mint fele, az informatikai funkció menedzselésével kapcsolatos kérdéseket (pl. az informatikai szervezet szervezeti helye, belső munkamegosztása, az informatikai szolgáltatások elszámolásának/kiterhelésének módja, a külső közreműködőkkel való kapcsolattartás) 40%-a érint.

A **környezetvédelmi kihívás** továbbra is legerőteljesebben a kormányzati szabályozás formájában ölt testet. A belső érintettek (tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak) felől érkező környezetvédelmi igényeket nagyobbban (bár ezt is átlagosan alig közepesnek) érzékelik a válaszadók, mint a külső érintettek (stakeholderek) ilyen irányú elvárásait. A vállalatok mintegy negyede semmilyen piaci elvárást nem érzékel a környezetvédelmi teljesítményének javítására, ellenben ugyancsak negyede már határozottan erős környezetvédelmi igényeket észlel piaci kapcsolataiban. Ez utóbbit jelzi az is, hogy a megkérdezett cégek negyede támaszt szállítóival szemben környezetvédelmi elvárásokat, és ezt írásba is fekteti. A környezetvédelmi oktatás és képzés vállalati helyzete továbbra is sanyarú, a válaszoló cégek alig 40 százaléka nyújt képzést a környezetvédelemért felelős szakembereinek, s csupán 10 százalék terjesztette ezt ki valamennyi alkalmazottjára. A környezetvédelmi kommunikáció helyzete sem mutat javulást, a piaci kommunikáció terén (termék- és cégreklámok, termékcsomagolás) ugyan a válaszadó cégek

A környezetvédelem terén továbbra is dominál a technológiai orientáció, ez jellemzi a környezetvédelmi célú K+F-et is.

egyharmada jelzi környezetvédelmi elkötelezettségeit, de a nem-piaci önkéntes információnyújtásban (környezetvédelmi jelentés, lakossági fórum) 10 százalékra zsugorodik ez az arány. Az elsődlegesen környezetvédelmi célú beruházást végrehajtó vállalatok aránya 40 százalék körül van. A környezetbarát termékek kifejlesztésének jelzett aránya 10 százalék körüli, míg a technológia "zöldebbé" tételére irányuló kutatás-fejlesztésről 30 százalék számol be.

Összegzésként azt állapíthatjuk meg, hogy a válaszadókat 1996-98 között egyre inkább a kezdeményezőbb vállalati stratégia választás jellemezte. A vállalati együttműködésekben a stratégiai szövetségek egyre nagyobb szerephez kezdenek jutni, ami a stratégiai gondolkodás térhódításának jeleként is értelmezhető. Az innovációt támogató és akadályozó tényezők között a vállalatok önkritikus értékelésének lehetünk tanúi. A sikeres innovációkat továbbra is a finanszírozási források hiánya akadályozza leginkább, amihez úgy tűnik, sem saját, sem külső elérhető források nem állnak rendelkezésre. Az informatikai stratégiák szerepe a vállalati információs folyamatok technikai megoldása körül forog. A környezetvédelem szempontjait a kormányzati szabályozás és a vállalati belső érintettek közvetítik elsősorban, kevéssé jelenik meg a piaci elvárásokban.

III. A vállalatok szervezete és működése

Ebben a részben a vállalatok szervezeti kérdéseivel, működési jellemzőivel és gazdálkodási módszereivel kapcsolatos legfrissebb eredményeinket foglaljuk össze. Témaköreit tekintve ez a fejezet öleli fel a legtöbb részterületet, ezért röviden összefoglaljuk, melyik alfejezetben milyen kérdéskörök kerülnek tárgyalásra.

A szervezeti és vezetési jellemzők alfejezet a következő témákra koncentrálnak: az egyes tevékenységek szervezeti hierarchiában elfoglalt helye, az alkalmazott és kívánt vezetési stílusok, a vezetői munka, valamint az emberi erőforrásgazdálkodás kapcsán a teljesítményértékelés, ösztönzés, és a továbbképzés.

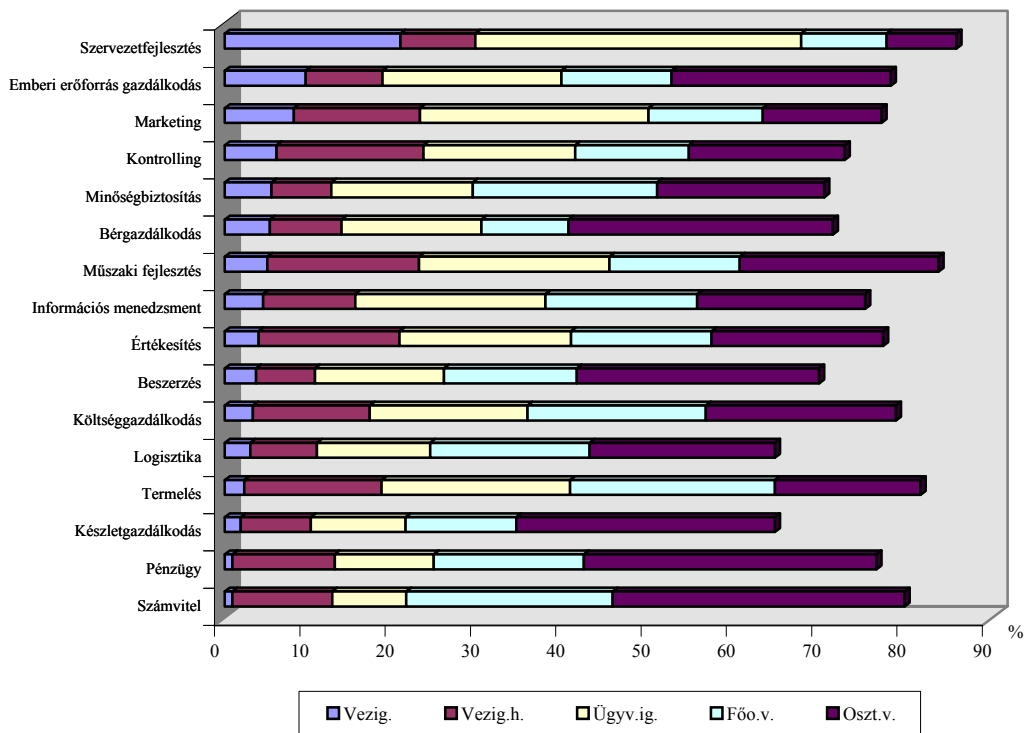
A vállalatok működése és kapcsolatrendszere alfejezetben azokat a tényezőket emeltük ki, amelyek az összvállalati siker szempontjából meghatározóak. Itt foglaljuk össze a vevői, a szállítói és a banki kapcsolatokra vonatkozó első megállapításainkat.

A gazdálkodás módszertana alfejezet a vállalatok által alkalmazott legfontosabb gazdálkodásmódszertani eszközök használatának tapasztalatait összegzi. A stratégiai tervezéssel kezdjük mondandónkat, ezt követően a pénzügyi szempontú elemzési eszközökkel foglalkozunk, majd a működéshez kapcsolódó teljesítménymutatók és módszerek használatát és hasznosságát tárgyaljuk. Az alfejezet lezárásaként az információrendszerekkel külön is foglalkozunk.

Szervezeti és vezetési jellemzők

A vállalati működés különböző funkcióinak a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyét tekintve továbbra is érvényes az a megállapítás, hogy az operatív funkciók tendenciaszerűen a hierarchia alacsonyabb szintjén találhatóak. Ha azt vizsgáljuk, hogy mely területeket vonják a cégek első illetve második számú vezetői közvetlen irányításuk alá leginkább, akkor a szervezetfejlesztés, az erőforrás gazdálkodás és a marketing fontosságát kell kiemelnünk. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a három évvel ezelőtti helyzethez képest a kontrolling és a bérigazgatás két helyezést, a beszerzés pedig három helyet ugrott előre a felső vezetői figyelem és irányítás szempontjából. Ezek a változások azt sejtetik, hogy a gazdálkodás pénzügyi eredményességének közvetlen nyomon kísérése prioritást élvez a vezetők tevékenységében. Természetesen ezen funkciók előretörése együtt járt más funkciók alacsonyabb hierarchikus szintre kerülésével. A mintában ez főként a logisztika és készletgazdálkodás osztályvezetői szintű irányításában mutatkozik meg.

Funkciók elhelyezkedése vezetői szintek szerint
(Az ábrán az alacsonyabb vezetői szinteket nem szerepeltettük)

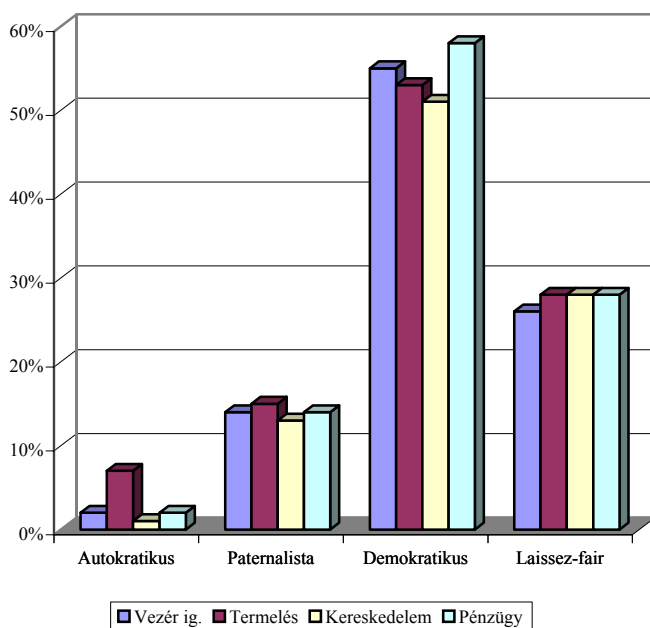


A kérdőívben a megkérdezetteknek ismét lehetőségük nyílt négy előre megadott **vezetési stílus** – autokratikus, paternalista, demokratikus és szabadkezü (laissez-fair) – között választani, annak megfelelően, hogy melyiket látnák szívesebben közvetlen felettesük vezetési stílusaként. A korábbi felmérés eredményei gyakorlatilag változás nélkül köszöntek vissza, a válaszadók többsége, átlagosan több mint 50%-ban a demokratikus, vagyis a döntésekbe érdemi beeszólást engedő, de a kezdeményezést és a döntést felvállaló vezetőt szeretne maga felett tudni. Ezek a válaszok azt mutatják, hogy az elmúlt három évben is folytatódott az elmozdulás a nagyobb beeszólást megengedő vezetési stílusok felé - legalább az óhajok szintjén.

A válaszadók többsége a demokratikus vezetői stílust preferálja.

A válaszokat a funkcionális területek szerint vizsgálva - a korábbi felméréshez hasonlóan - szembevetendő a preferenciák együtt mozgása. Ez alól kivételt csak a termelési vezetők véleménye jelent, akik arányaiban jobban preferálják az autokratikus vezetői stílust. Ez a jelenség alátámasztja azt a vélekedést, hogy a jól strukturált, rövid időhorizontú feladatokhoz jobban illenek a markánsabb, tradicionális vezetési technikák.

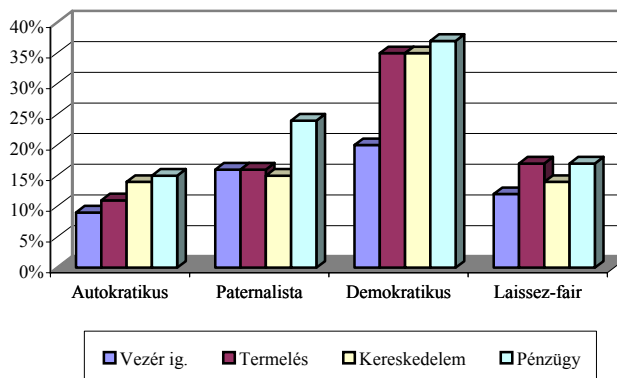
Kívánt vezetői stílusok - a funkcionális területek szerinti megoszlás



A valóság azonban nem illeszkedik teljes mértékben a kívánt állapothoz, bár azért a demokratikus vezetők nagyobb előfordulása jellemző. Ugyanakkor feltűnően nagy az autokratikusnak, illetve paternalistának észlelt főnökök aránya (13 és 16% körül), s különösen a kereskedelmi és pénzügyi vezetők tartják autokratikus vezetőnek a felettesüket. A pénzügyi vezetők hatáskörét csorbítja az a körülmény is, hogy majdnem egynegyedük atyáskodónak tartja a főnökét. Érdekes, hogy sokan nem válaszoltak erre a kérdésre, talán bizonytalanságból, esetleg félelemből. A kívánatos és a valós állapot markáns eltérése lappangó konfliktust, elégedetlenséget sejtet.

A vállalatok közel harmadánál az autokratikus vagy a paternalista vezetési stílust gyakorolják, ami részben magyarázható a minta kisebb méretű vállalatok felé történt eltolódásával.

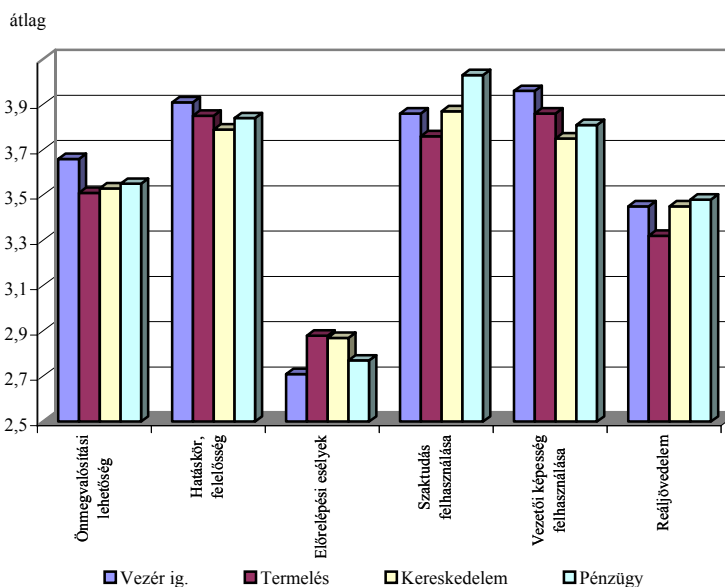
Tényleges vezetési stílusok



A vezetők előrelépési lehetőségei beszűkültek, a gazdasági rendszerváltás a vizsgált körben is befejeződött.

A vezetők személyes karrierjének összetevőit illetően kevés változás figyelhető meg a korábbi felméréshez képest. Legszembetűnőbb talán az előrelépési lehetőségek visszaszorulása, amely egyöntetűen jelentkezett minden funkcionális területen. (A mostani kép már inkább a pesszimista kategóriába esik, a pár évvel ezelőtti visszafogott optimizmushoz viszonyítva.) A többi tényezővel kapcsolatban (szaktudás felhasználása, vezetői képességek felhasználása, hatáskör, felelősség növelése) viszont a korábbi helyzethez hasonlóan nagyon optimisták a vezetők. Egymáshoz viszonyítva a termelési terület várakozásai tekinthetők legkevésbé bizakodónak, különösen a szaktudást, valamint a reáljövedelem alakulását illetően. A pénzügyi terület a korábbi eredményekkel összhangban ismét csak a leginkább optimistának tekinthető a vezetők karrier összetevőit illetően.

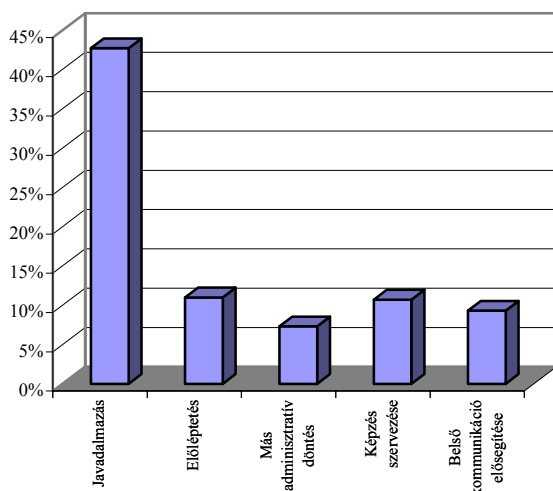
Vezetői karrier összetevők változása



A **formális teljesítményértékelési rendszerek** alkalmazása ugyanolyan nagyságú válaszadói körben figyelhető meg, mint legutóbb, vagyis majdnem a vállalatok felénél (45%). Az a tendencia sem változott, hogy a teljesítményértékelés szinte kizárólag a javadalmazás megalapozását szolgálja, más lehetőségeket – például előléptetés és képzési programok tervezése az eredmények alapján –, csak elenyésző számban próbálnak meg kiaknázni (5-10%). Vagyis változatlanul a múltorientált értékelési szemlélet a jellemző.

A teljesítmény-értékelés szinte kizárólag a javadalmazás megalapozását szolgálja.

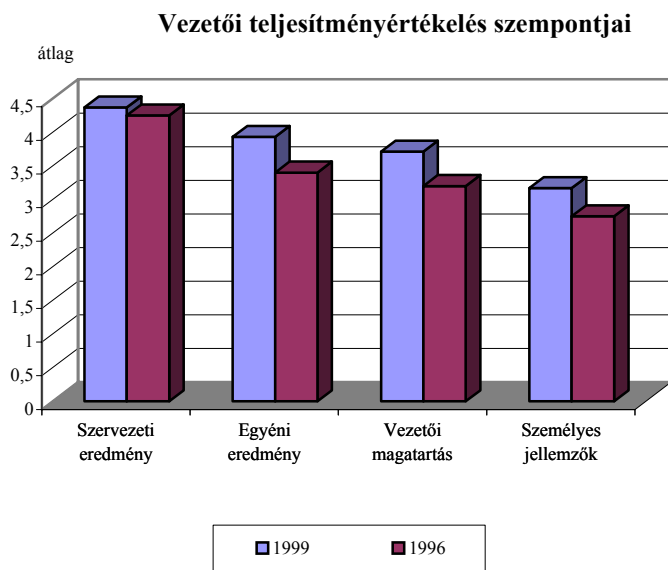
Vezetői teljesítményértékelés célja



Az **értékelő személyét** illetően a hagyományosnak mondható, közvetlen felettes által végzett értékelés dominanciája figyelhető meg. (A teljesítményértékelést végző szervezetek 90%-ában működik ez a megoldás.) Meglepően magas az úgynevezett „nagyapapa” értékelés aránya, amikor egy magasabb szintű vezető is beszáll az értékelési folyamatba (kb. 44%). Kevés szervezetnél jellemző, de már megjelentek a kevésbé hagyományos értékelési formák is, például az önértékelés, az azonos szintű kollégák, vagy a fogyasztók általi értékelés. Legkisebb arányban a beosztotti - vagyis az alulról felfelé történő - értékelés fordult elő, ami feltehetően a kulturális korlátokkal magyarázható.

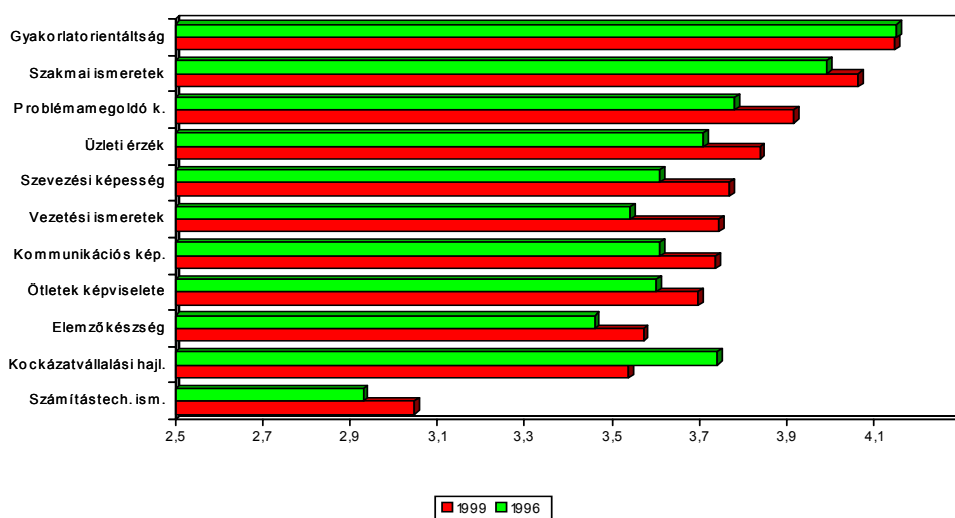
A **vezetői teljesítményértékelés** alapját befolyásoló tényezőkkel kapcsolatban az elmúlt felmérés eredményeihez szintén nagyon hasonló válaszokat kaptunk. Négy tényező szerepét vizsgáltuk, s azt találtuk, hogy a szervezeti szintű eredmény továbbra is kiugróan fontos szerepet játszik a vezetők megítélésében. Megfigyelhető azonban a többi tényező viszonylagosan fontosabbá válása is, ami elsősorban a magatartási elemek fontosságában jelenik meg. A személyes jellemzők szerepe továbbra is a legkevésbé fontosnak tekinthető.

A vezetők teljesítményét a szervezet eredményessége alapján ítélik meg.



A vezetői képességeket, erősségeket vizsgálva azt tapasztaljuk, hogy a korábbi felméréshez képest a válaszadók felkészültségében jelentős javulás következett be. Ez szinte minden képességre igaz, kivélt csupán a kockázatvállalási hajlandóság visszaesése jelez. A klasszikus vezetői funkció gyakorlásához szükséges területeken, a szervezési képesség, a vezetési ismeretek és a kommunikációs képességek terén a legmeggyőzőbb a fejlődés. Valamelyest javult a számítástechnikai felkészültség is, de ez a képesség még mindig a leggyengébb pontja a vezetőknek. Ezt ellenpontoszza a gyakorlatorientáltság és a szakmai ismeretek magas szintje.

**A menedzsment képességek rangsora
1996-ban és 1999-ben**



A korábbi tapasztalatokhoz hasonlóan a jövedelmeken belül nagyon magas az alapfizetés aránya. Különösen igaz ez a beosztottakra. Az ő esetükben a legtöbb vállalatnál a jövedelem 85%-a ebben a formában kerül kifizetésre. A vezetőknél ez az arány némileg kisebb, 65-70%-ra tehető, viszont megnő az év végi bónusz, valamint a kiegészítő juttatások aránya.

Az **ösztönzési lehetőségeket** tekintve megmaradt a pénz kiugró szerepe, mind a vezetői, mind pedig az alkalmazotti körnél. Az alkalmazottaknál a pénzen kívül a kellemes légkörre, valamint a munkahely biztonságára próbálnak építeni az ösztönzés kapcsán. Az összképet tekintve a vezetők esetében nagyobb szerepet kapnak a magasabb rendű motivációs eszközök, elsősorban az önállóság biztosítása, a felelősség vállalása, illetve az előrejutás lehetősége. Mindazonáltal az ő esetükben is komoly szerepet kapnak az alkalmazottaknál már említett alacsonyabb szintű motivációs eszközök.

A **képzéssel** kapcsolatos kérdésekre a korábbi felméréshez nagyon hasonló eredményeket kaptunk. Úgy tűnik, hogy a képzési szükségleteket még mindig elsősorban a technikai, technológiai feltételek változása határozza meg. Ennek megfelelően leggyakrabban műszaki, vagy pedig informatikai témájú képzésekre kerül sor. Egészen elhanyagolható szerep jut a készségfejlesztésnek, amelyen belül csak a kommunikációs tréningek érnek el magasabb arányt. A szervezetek kis hányadánál létezik formális vezetőképzési program (17%). Meglepően magas viszont azok aránya, akik rendelkeznek valamilyen formalizált beillesztési (orientációs) programmal, több, mind negyedük működtet ilyet.

Biztató jelenség, hogy a szervezetek 89%-a úgy véli, érdemes a munkavállalók képzésére áldoznia, összességében azonban több mint három évre teszik a képzésre fordított pénzek megtérülési idejét. Ez némileg hosszabb időszaknak tekinthető a korábbi felmérés eredményéhez képest. Nem jellemző a formalizált emberi erőforrás tervezés, ilyen rendszerrel a válaszadóknak csak 17%-a rendelkezik.

A makrogazdaság stabilizálódására utaló tény, hogy csak elhanyagolható számú (16%) szervezetnél került sor az elmúlt évben bejelentési kötelezettséggel járó létszám leépítésre.

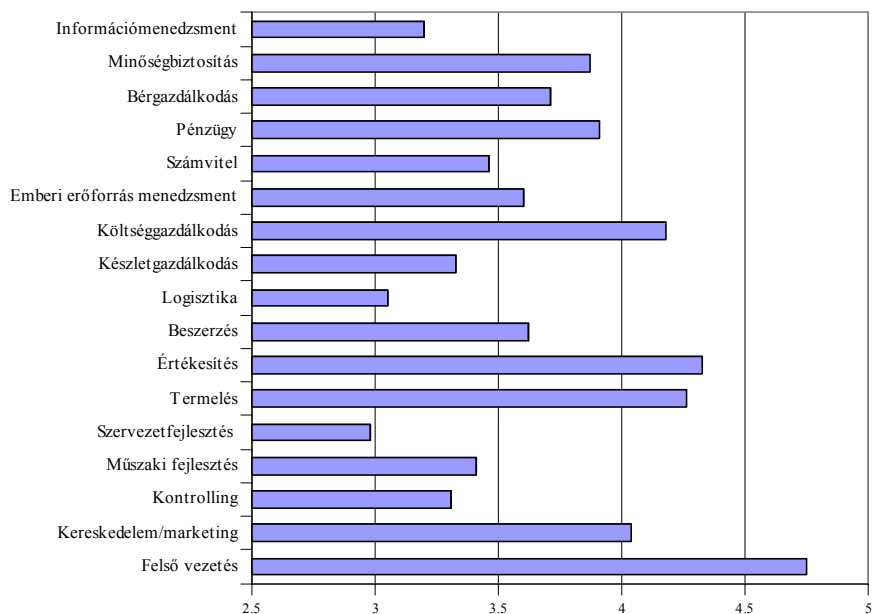
Összefoglalásként megállapítható, hogy az egyes vállalati funkciók elhelyezkedése azt jelzi, hogy a gazdálkodás eredményességének közvetlen befolyásolását biztosító funkciók tipikusan vezérigazgatói, illetve helyettesi irányítás alatt állnak. A kívánt és tényleges vezetési stílusok eltérése lappangó konfliktust, elégedetlenséget sejtet. A kívánatosnak tartott demokratikus vezetési stílus ugyan a legelterjedtebb, de nem elhanyagolható az autokratikusnak és paternalistának tartott vezetők száma. A vezetők karrierpályája beszűkülni látszik a vizsgált vállalati körben, különösen az előrelépési lehetőségeket illetően. A teljesítményértékelő rendszerek továbbra is a javadalmazás megalapozását szolgálják leginkább, s az értékelés szigorú hierarchikus rendben történik. A képzési ráfordítások megtérülési ideje megnyúlt.

A vállalatok működése és kapcsolatrendszere

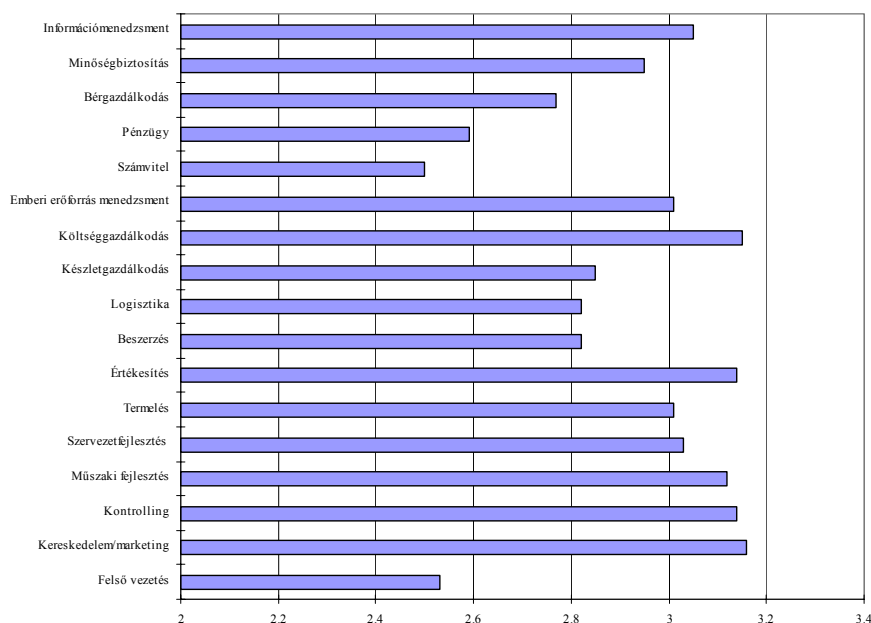
A vállalatvezetők az összvállalati siker szempontjából a hagyományos funkciók (felső vezetés, értékesítés, termelés) szerepét tartják a legfontosabbnak. Az újabb integráló jellegű funkciók (pl. kontrolling, logisztika) súlyát értékelték a legkisebbnek.

A vállalatvezetők véleménye szerint az **összvállalati működés sikere** szempontjából a felső vezetés, az értékesítés, a termelés, a költséggazdálkodás és a kereskedelem szerepe a leginkább meghatározó jelenleg. A középmezőnybe sorolható a minőségbiztosítás, az emberi erőforrás menedzsment és a beszerzés. A sorrend hasonló, mint a három évvel korábbi felmérésben. A felső vezetés, a pénzügyi, a termelési és a kereskedelmi vezetők egyaránt úgy ítélik meg, hogy a szervezetfejlesztés, a logisztika, a kontrolling és az információmenedzsment súlya a legkisebb a vállalati sikerben. Ez a kép azért elgondolkodtató, mert – a nemzetközi tapasztalatok szerint – ezek a funkciók fontos integráló szerepet tölthetnek be a vállalati működésben, segítve a különböző funkcionális területek együttműködését. A vállalatvezetők által felállított sorrend viszont a hagyományos funkciók “mindenhatóságát” jelzi. Ugyanakkor az integráló funkciók egy részénél a vállalatok érzik a fejlesztés szükségességét. A **gazdálkodás hatékonyságának fokozása** érdekében az átlagosnál valamivel több tennivalót látnak a kereskedelem és marketing, a kontrolling, a költséggazdálkodás, a műszaki fejlesztés és az információmenedzsment területén. A felső vezetés, a számvitel és a pénzügy azok a területek, ahol a legkevésbé érzékelik szükségésnek a változtatást a vállalati szakemberek.

**Az egyes funkciók szerepe az összvállalati sikerben
(felső vezetők véleménye)**



**A hatékonyság javításához változtatást igénylő területek
(felső vezetők véleménye)**

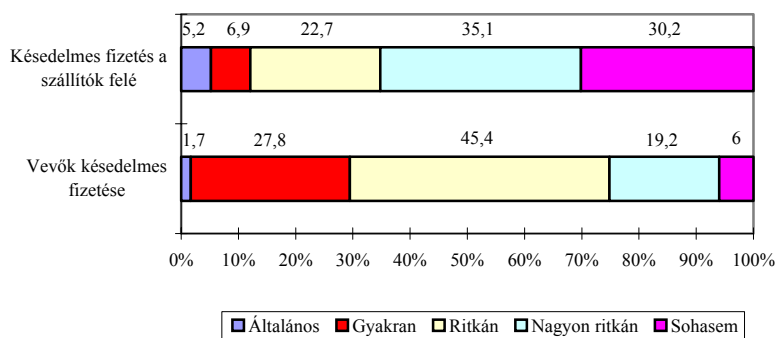


A **beszállítói teljesítmények** megítélésében nem történt jelentős változás az elmúlt években. A szállítmány sértetlenségével illetve az ígért mennyiséggel az esetek több mint 90 százalékában nem volt probléma, míg az ígért minőség illetve az időbeli pontosság valamivel több gondot okozott (a rendelések 86, illetve 83 százalékában volt megfelelő). A teljesítés idejének előforduló pontatlanságai mellett azonban a vállalatok csökkenő rendelésteljesítési időről számoltak be.

Javult a fizetési fegyelem. A vállalatok saját magukat továbbra is jobb fizetőnek tartják, mint üzletfeleiket.

A válaszadók szerint javult a fizetési fegyelem is. A vállalatok továbbra is jobb véleménnyel vannak magukról, mint üzleti partnereikről, de a megítélésbeli különbség csökkent. A cégek 65%-a saját állítása szerint sohasem, vagy csak nagyon ritkán fizet késedelmesen, míg 12% esetében a késve fizetés általánosnak vagy gyakorinak tekinthető. A vevőkről kialakított kép ennél kedvezőtlenebb, de jelentősen javult 1996 óta. A vállalatok 25%-a szerint vevőik általában pontosan fizetnek (szemben a korábbi 19 százalékkal), s csak 30% szerint általánosak, gyakoriak a fizetési problémák (szemben az 1996-os 47%-kal).

Késedelmes fizetés (lejárat után 30 napon túl) a vevői illetve a szállítói oldalon



Késve fizetés esetén a késedelmi kamat a leggyakrabban alkalmazott szankció. Az adós felszámolását csak ritkán kéri a vállalatok.

A késedelmes fizetés esetén a leggyakoribb szankció a késedelmi kamat: a vállalatok több mint fele gyakran alkalmazza ezt az eszközt. Szintén gyakori (36%), hogy csak a fizetést követően rendelhet újra a vevő, viszont kevés vállalat szakítja meg a kapcsolatot végleg az adóssal (11%). A vállalatok kétharmada még sohasem kérte az adós felszámolását. A visszatartó erő leginkább az alacsony várható megtérülés, illetve az eljárás hosszadalmassága és bizonytalansága. Az adós vevőként való megtartása a legkevésbé jellemző ok: a válaszadók 30 százaléka esetében volt csak meghatározó visszatartó tényező.

A felszámolási kérelem elmaradásának oka

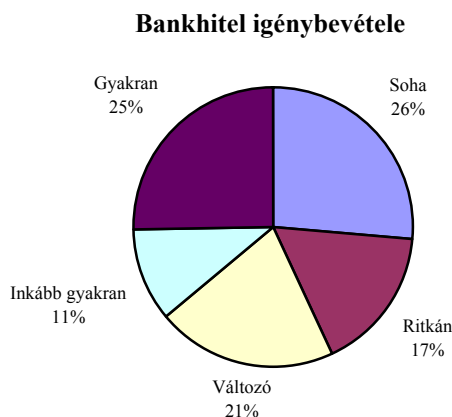
	A válaszadók megoszlása az egyes kategóriák között (%)		
	1	2-3	4-5
Nem akarja elveszíteni az adóst mint vevőt	41,0	22,3	36,8
A bírósági eljárás túl hosszadalmas	18,3	24,6	57,0
A bírósági eljárás költségei túl magasak	23,0	31,0	46,0
A dolog kimenetele bizonytalan	16,7	23,7	59,8
Az adós túlzottan eladósodott, túl sok a hitelezője	25,2	28,2	46,7
Az adós felszámolása esetén elérhető megtérülés túlzottan alacsony	19,1	19,8	61,0
A tartozás behajtása könnyebb bíróságon kívüli informális módszerekkel	22,0	37,9	40,1

(1– egyáltalán nem játszott szerepet, 5– meghatározó szerepet játszott)

A pénzügyi adatok tanúsága szerint a rövid távú források biztosításában a szállítóállomány átlagosan valamivel nagyobb szerepet tölt be, mint a rövid lejáratú bankhitelek. A vállalatok idegen forrásainak átlagosan mintegy háromnegyed része rövid lejáratú, s ennek közel 40%-át a szállítók felé való tartozások teszik ki, negyedét a rövid lejáratú bankhitelek, 17%-át a köztartozások adják (ez a teljes mérleg-főösszeg 10, 6 illetve 4 százalékanak felel meg).

A vállalatok szerint könnyebb bankhitelhez jutni, mint néhány évvel ezelőtt, ugyanakkor ritkábban használják ezt a finanszírozási forrást.

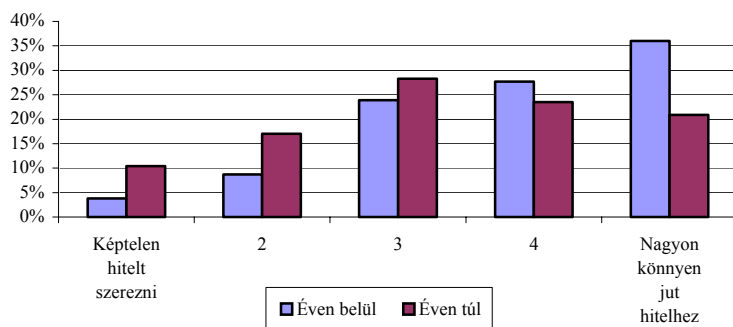
A vállalatok úgy ítélik meg, hogy javultak a **hitelhez jutás lehetőségei**. Ugyanakkor kevesebben élnek ezzel a lehetőséggel, mint néhány évvel ezelőtt. Többen vannak azok a vállalatok, akik egyáltalán nem, vagy csak ritkán vesznek igénybe bankhitelt, mint azok, akik használják ezt a finanszírozási forrást.



Továbbra is könnyebb egy éven belüli hitelhez jutni, mint éven túlihoz, de mindkét hitelforma esetén jobbnak ítélik a vállalatok

lehetőségeiket, mint három évvel ezelőtt. A cégek 64 százaléka úgy érzi, könnyen kaphat éven belüli bankhitelt, míg az éven túli hitelek esetében alacsonyabb, 45% ez az arány. Csökkent némileg a hitellehetőségekhez nem, vagy csak nehezen jutó vállalatok aránya is (13% egy éven belüli, illetve 27% egy éven túli hitel esetében).

**A rövid és hosszú távú hitelfelvétel lehetőségei
(vállalatok százalékában)**



Össességében a vállalati működésben a hagyományos vállalati funkciók a meghatározóak. Az integráló tényezők jelenleg még kevésbé fontosak. Utóbbi tevékenységek közül a kontrolling és az információmenedzsment területén látnak leginkább tennivalót a vállalatok.

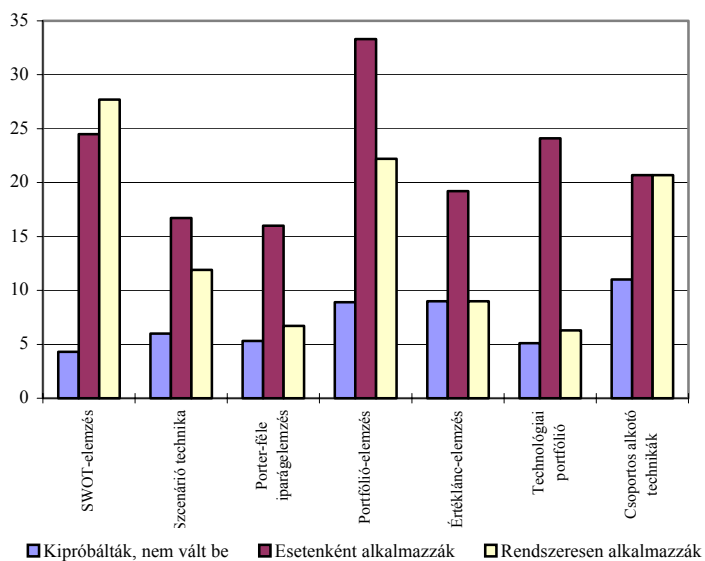
A vállalati működés finanszírozása kevésbé jelent problémát: javult a fizetési fegyelem, és könnyebb bankhitelhez jutni is, mint korábban.

A gazdálkodás módszertana

Stratégiát csak a vállalatok fele készít. A stratégiai tervezés módszerei továbbra sem elterjedtek.

A **stratégiai tervezés módszertana** továbbra is gyerekcipőben jár, a korszerű stratégiai elemzési és tervezési eljárások használatában nem történt jelentős áttörés. A gyakran és az esetenként alkalmazott módszerek elterjedtségére vonatkozó adatokat összevonva azt láthatjuk, hogy a leggyakrabban igénybevett eljárások a portfólió elemzés és a SWOT-technika – ezeket a vállalatok valamivel több mint egyötöde használja. A módszertani ismeretek viszonylagos alacsony színvonalát mutatja, hogy például a scenárió technikát vagy a Porter-féle iparág-elemzést a válaszoló vállalatok több mint fele nem ismeri, illetve ha ismerik is ezeket módszereket, akkor sem alkalmazzák.

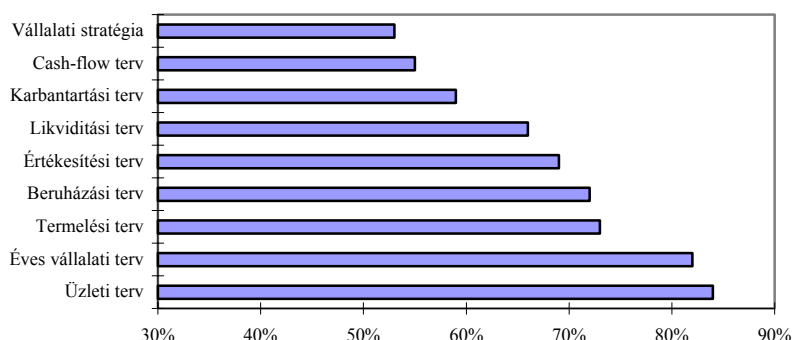
% **Alkalmazott stratégiai tervezési módszerek**



A **vállalati tervezés** súlypontjai, a különböző tervtípusok alkalmazása nem változott lényegesen a válaszok szerint. A vállalatok több mint 80 százaléka készít üzleti tervet és éves vállalati tervet, közel háromnegyed részük termelési és beruházási tervet. Vállalati stratégiát változatlanul csak a vállalatok fele készít, s továbbra is alacsony (sőt 1996-hoz képest csökkent) a marketing tervet, cash-flow, illetve likviditási tervet készítőik száma. A stratégiai tervek, vagy a marketing terv esetében azt feltételezhetjük, hogy ezek elemei megjelennek az üzleti tervben, illetve az éves vállalati tervben. A cash-flow és a likviditási terv esetében a "visszaesés" lehet annak következménye, hogy csökkent a vállalatokra nehezedő finanszírozási nyomás, s a napi likviditási gondok kevésbé jellemzőek. Emellett a felmérés tanúságai szerint a pénzügyi vezetők számára készülnek a legnagyobb gyakorisággal kontrolling jelentések, így az ellenőrzés és beavatkozás lehetősége folyamatosan fennáll.

Figyelemre méltó az a tény, hogy jelenleg a válaszok alapján a szervezetek 68,5 %-a esetében képezi csak az értékesítési terv az éves terv kiinduló alapját, emellett nagy szerep jut a termelési (42,6 %), kisebb a pénzügyi (15,7 %) és egyéb (5,9 %) terveknek. Bizonyosnak tűnik azonban: az üzleti tervekben több évre rögzített értékesítési célkitűzések az éves tervek összeállításánál sok esetben már mintegy premisszaként szerepelnek, s a vállalatok jelentős része ezért tekinti például a termelési tervet kiindulópontnak.

A leggyakrabban használt tervtípusok



A kontroll folyamat ciklusszerű működésében az utolsó szakasz a jelentéskészítés, majd ennek alapján a szervezeti jellemzők célszerű módosítása. A válaszadók 77 százalékánál készülnek különböző **kontrolling jelentések**, legtöbbször havi gyakorisággal. E tény is azt a vélekedést látszik alátámasztani, hogy a kontrolling szervezetek alacsony száma nem jelenti a kontroller, a módszertan illetve általánosabban a rendszerek hiányát. A jelentések struktúrája a vállalatok döntő többségénél (91%) megegyezik a tervek szerkezetével, mely lehetővé teszi a terv-tény összehasonlításokat. A jelentések mintegy fele javasolt intézkedéseket is tartalmaz. A leggyakrabban a felső vezetés és a pénzügyi vezetés kap jelentéseket. Esetükben 20 illetve 27% a heti, 71, illetve 46% a havi jelentéseket készítő vállalatok aránya. Ritkább, de viszonylag kiemelt a termelés és a kereskedelem/marketing információ-ellátása. Meglepő ugyanakkor, hogy a termelési vezetők 15, a kereskedelmi és marketing területen csak 9%-a kap heti információt (a havi jelentéseket használók aránya 42, illetve 34%). Mostohagyereknek számít a logisztika, mely minden jelentéstípus (heti, havi, negyedéves, féléves, stb.) esetében az utolsó a sorban. Leginkább havi jelentéseket kapnak a logisztikai vezetők is, a válaszadók 13%-a esetében.

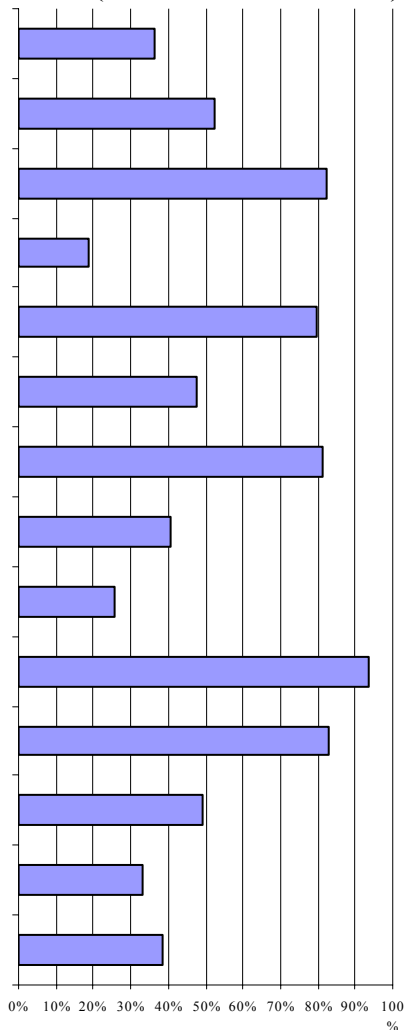
A **kontrolling jelentésekben** döntően pénzügyi információk (a számviteli kimutatásokból származó adatok, pénzügyi mutatószámok, költségelemzések), illetve a tervhez viszonyított teljesítményadatok szerepelnek: a vállalatok több mint 80%-a használ ilyen információkat. A minőségre (48%), a fogyasztói elégedettségre (39%), a beszállítók teljesítményére (36%), a versenytársak helyzetére (33%), a kiszolgálási idő alakulására (18%) vonatkozó adatokat viszont ritkán tartalmaznak a jelentések. A pénzügyi vezetők többsége a számviteli adatok, pénzügyi és költségelemzések után a minőségre vonatkozó információkat tartja a leginkább fontosnak – ugyanakkor a válaszadók több mint fele esetében ilyen adatok nem szerepelnek a kontrolling jelentésekben. Szembetűnő, hogy viszonylag kevesen figyelnek rendszeresen olyan fontosnak értékelt tényezőket, mint például a rendelésteljesítés pontossága, vagy a vevők elégedettsége.

A vállalatok többsége készít kontrolling jelentéseket, melyeket leginkább a felső vezetés és a pénzügyi vezetők használnak. A pénzügyi szemlélet túlsúlyára utal, hogy a kereskedelem és a marketing, vagy a logisztika területén csak ritkán kapnak ilyen jelentéseket a vezetők.

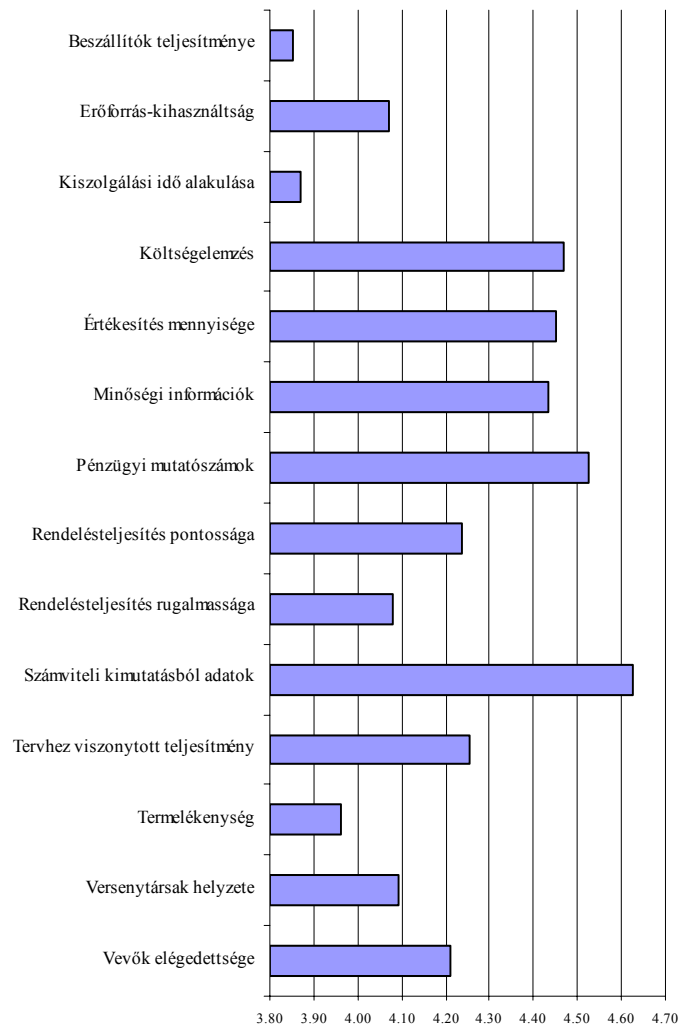
A kontrolling jelentésekben a pénzügyi kimutatásokból származó információk dominálnak.

A külső információk, illetve az érintettek véleménye – a vevők véleményét leszámítva – ritkán jelennek meg.

**A jelentésekben szereplő információk tartalma
(a válaszadók százalékában)**



**A jelentésekben szereplő információk fontossága
(átlagos értékelés)**

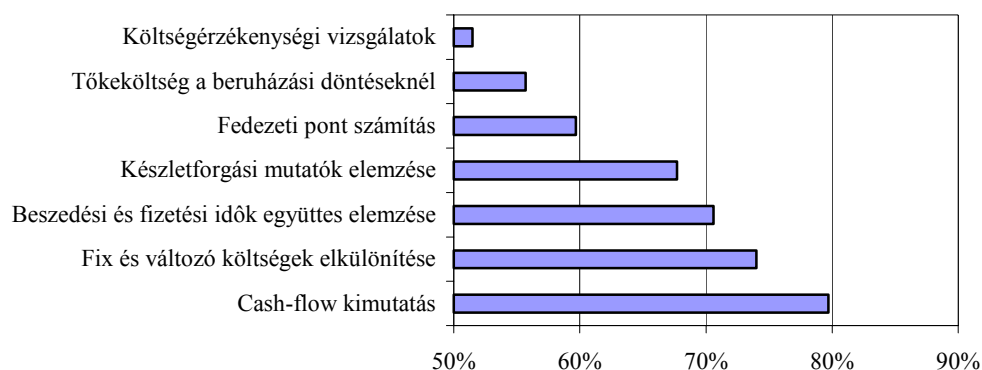


A pénzügyi elemzési módszerek közül a cash-flow kimutatás használata a legelterjedtebb.

A jelentésekben szereplő információk forrását döntően a pénzügyi kimutatások és a belső információs rendszer adatai jelentik, s kevésbé jelennek meg külső forrásból származó adatok illetve a munkatársak véleménye. A vevői vélemények figyelemmel kísérését általában fontosnak tartják a vállalatok, bár rendszeresen a válaszadók alig több mint fele használja ezt az információ-forrást.

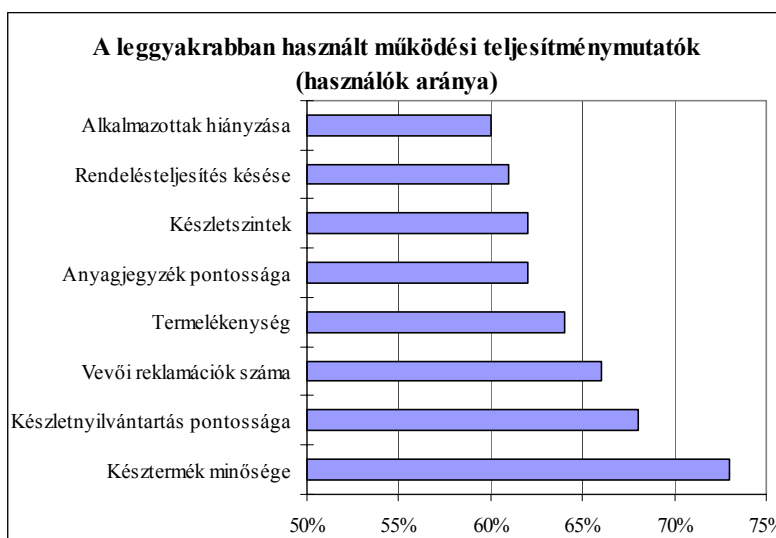
A válaszadó szervezetek által használt **pénzügyi-gazdasági elemzési módszerek** között a „klasszikus” kimutatások és eljárások állnak az élen; míg az újabb keletű technikák – az előzetes elvárásokat igazolva – jóval kisebb arányban képviselik magukat. A vállalatok nagy százaléka készít cash-flow kimutatást (látszólag annak ellenére, hogy – mint emlékeztetés – a tervezés kérdései kapcsán nyilatkozataik szerint a válaszadók csupán kb. fele használta e módszert a jövő elemzésére), elkülönített fix és változó költség elszámolást, illetve elemzi a beszedési és fizetési időket, valamint a készletforgás alakulását. A Balanced Scorecard stratégiai teljesítménymérési rendszer, az átmenőteljesítmény-számítás (TPA) újdonságuk okán természetes módon csak néhány vállalat működésének segítői.

A leggyakrabban használt pénzügyi elemzési eszközök (használók aránya)



A **működéshez kapcsolódó teljesítménymutatók** között a késztermék minőségét használják a legtöbben (a megkérdezettek csaknem háromnegyede), s egyben ez a leghasznosabbnak ítélt mutató. Az elterjedtebb mutatók között szerepel a készletnyilvántartás pontossága, a készletforgási idő és a vevői reklamációk száma (a válaszadók több mint kétharmada használja ezeket). Kevésbé használatos, s nem is igazán tartják a válaszadók hasznosnak például a terméktervezési idők nyomon követését, ami arra utal, hogy az idő még kevésbé fontos versenytényező vállalataink számára. Hasonlóképpen kevésbé használatos, és nem is értékelt mutató az alkalmazotti javaslatok számának alakulása.

A késztermék minősége a legelterjedtebb, egyben a leginkább hasznosnak tartott működéshez kapcsolódó teljesítménymutató.

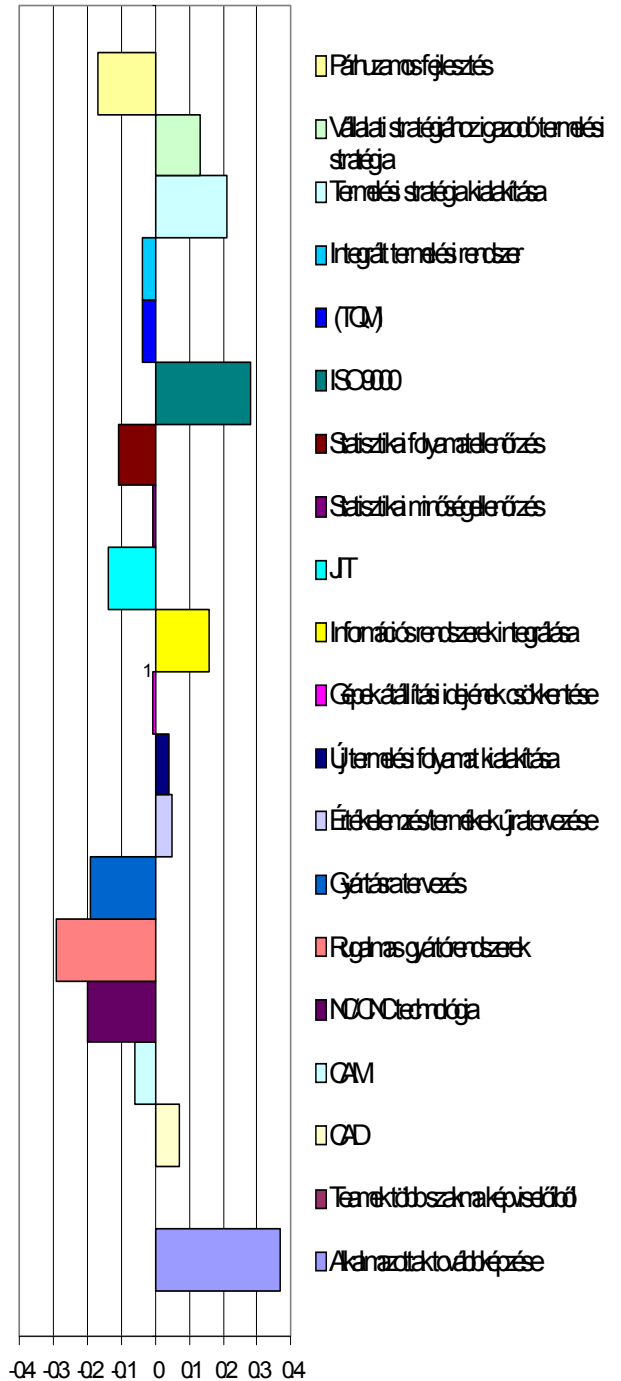
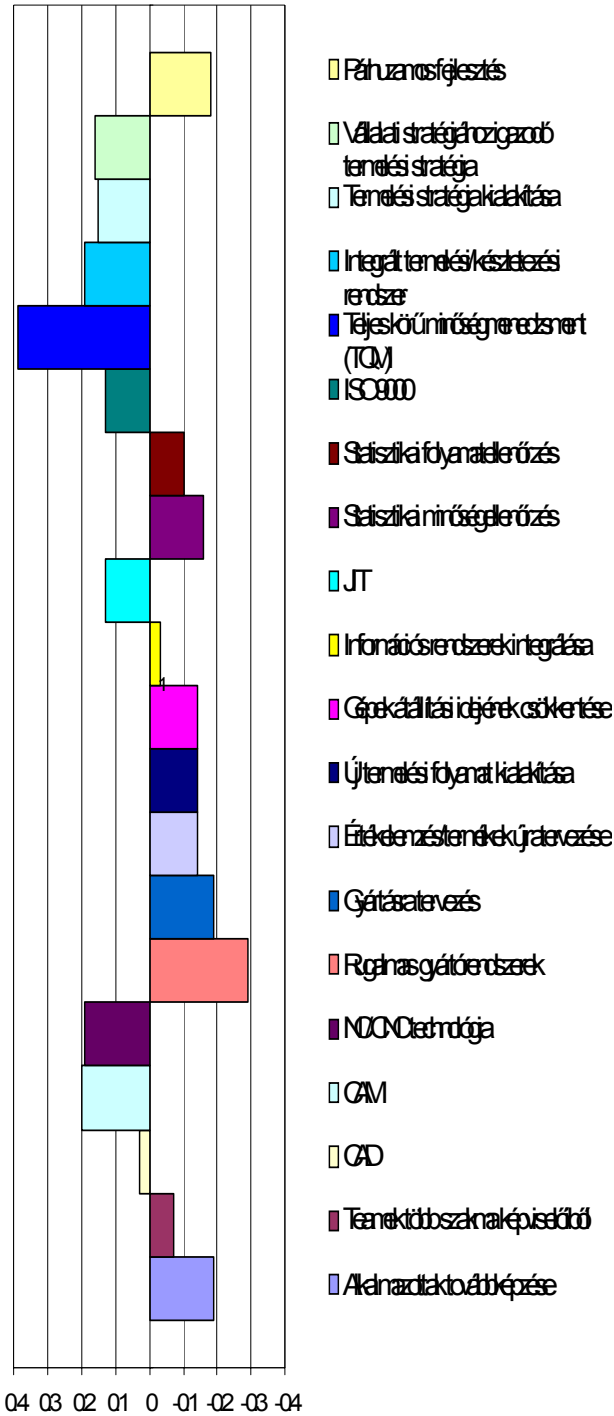


Az operatív működés korszerűsítéséhez kapcsolódó programok többségét hasznos befektetésnek tartják a vállalatok.

A vállalati gazdálkodás hatékonyságának növelésében fontos szerepet tölthetnek be a különböző, operatív működést korszerűsítő programok. A vállalatok által használt módszerek listáját az alkalmazottak továbbképzése vezeti, messze megelőzve a termelési stratégia kialakítását és vállalati stratégiához való kapcsolását, az információrendszerek integrálását vagy az ISO 9000 alkalmazásának intenzitását. Ellentmondásként jelentkezik, hogy a teljeskörű minőségmenedzsment (TQM) módszerét kifizetőnek tartják a vállalatok, míg az alkalmazottak továbbképzésével kapcsolatban – elterjedtsége ellenére – ellentétes a vélekedés.

Temelési kapacitások programok használatának kifejlődése (Átlagkálaga 40%)

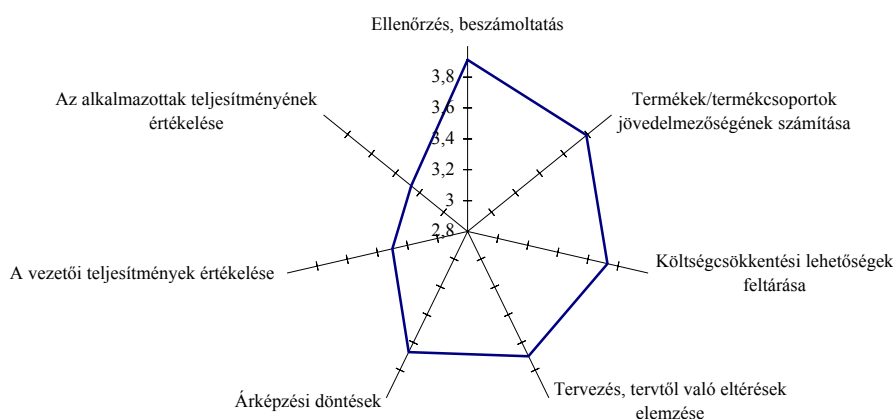
Temelési kapacitások programok jövőbeli használata (Átlagkálaga 45%)



A vállalati gazdálkodás módszertana még nem támogatja megfelelően a működéshez kapcsolódó döntéseket.

A **működési döntések** alacsony **támogatottsága** a gazdaságossági elemzésekben és az információs rendszer nyújtotta lehetőségekben is megjelenik. A vállalatok többsége beruházások (70%), illetve új termék bevezetése (58%) esetén készít gazdaságossági elemzéseket, fejlesztési projektek (32%), illetve új értékesítési, elosztási formák (13%) bevezetése esetén már jóval alacsonyabb ez az arány. Az információs rendszert legtöbbször a jövedelmezőségi számítások, az ellenőrzés, a tervezés, az árképzési döntések és a költségcsökkentési lehetőségek feltárásának támogatásában tartják hatékonyoknak (25-30%). A működéshez kapcsolódó döntések esetében rosszabb a helyzet, a tevékenység-kihelyezési, a “venni vagy gyártani”, illetve a termékösszetételre vonatkozó döntéseket, vagy az elosztási csatornák jövedelmezőségének elemzését a válaszadók 20-35%-a szerint a vállalati információs rendszer egyáltalán nem támogatja.

Az információs rendszer által leginkább támogatott döntések

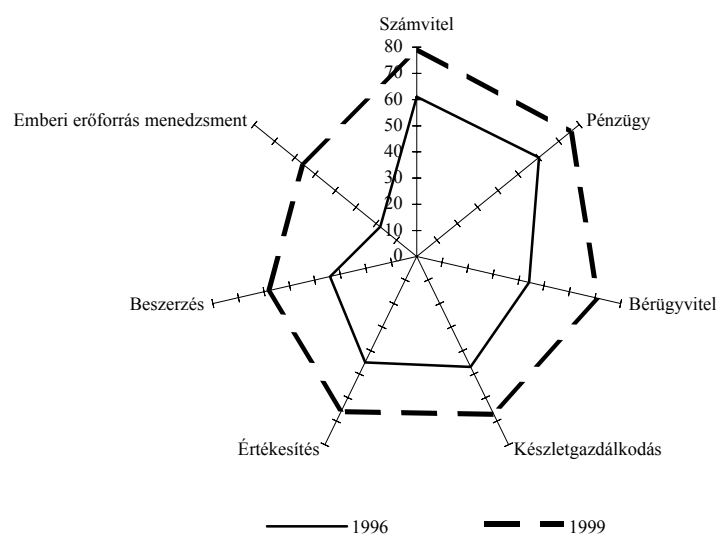


Az elmúlt időszakban nőtt az információs rendszerek integráltsága, és az üzleti partnerekkel való kapcsolatban is egyre elterjedtebb az elektronikus adatszere.

Az információs rendszer nyújtotta lehetőségeket jelentősen befolyásolja a szakterületi rendszerek közötti integráltság. E tekintetben kedvező változásoknak lehetünk tanúi: jelentősen nőtt az egymással on-line kapcsolatban lévő vagy legalább elektronikus adathordozó cseréjére képes vállalati rendszerek száma.

A korábban meglehetősen elhanyagolt, bár más szakterületekkel intenzív információcserét nem feltétlenül kívánó bérügyviteli és munkaügyi funkciók után a logisztikai területek (beszerzés, készletgazdálkodás, értékesítés) mutatják a legnagyobb előretörést. Ez annál is inkább üdvözlendő, mert a szolgáltatási színvonalat és azon keresztül a versenyképességet alapjaiban meghatározó funkciókról van szó. A számviteli és a pénzügy területén is tovább erősödött a rendszerek – egyébként már korábban is kimagasló – integráltsága.

A szakterületi rendszerek integráltsága, a válaszadók százalékában



Kulcsfontosságú tényező vállalatunk szervezeti infromatikai kapcsolatainak alakulása. A tapasztalatok kifejezetten pozitívak. A minta vállalatának majdnem a fele támaszkodik elektronikus adathordozók cseréjére a partnereivel való kapcsolattartásban. Szintén magas, 44%-os arányban alkalmaznak elektronikus levelezést üzleti célra. Kihelyezett terminálon keresztüli adatcserét a minta vállalatának 30%-a folytat, ami biztató, még ha ez az esetek többségében csak egy-két bankterminál üzemeltetését is jelenti. A szabványos elektronikus adatsere az egyetlen megoldás, amelynek révén két vállalat megfelelő adatbázisainak aktualizálása – potenciálisan – emberi kéz érintése nélkül mehet végbe. Alkalmazásuk összességében 21%-os részaránya jó kiindulópont a továbblépéshez.

A 90-es évek végére a vállalatok közötti verseny új terepévé az internet lépett elő. A kapott adatok alapján megállapíthatjuk, hogy a minta vállalatának 58%-a az internet csatlakozás megteremtésével a kezdő lépést megtette. A csatlakozással rendelkezők közül majdnem minden második önálló honlappal is rendelkezik, azon keresztül üzleti tranzakcióra azonban csak nagyon kis részük vállalkozik. A lehetséges okok között kell említenünk a magyarországi magáncélú internet használók alacsony számát, és az internetes üzleti műveletek biztonságával kapcsolatban hazánkban kialakult, a kellenél (és az általánosnál) negatívabb megítélést.

A vállalati gazdálkodás módszertanában a pénzügyi információk és elemzési módszerek dominanciája jellemző továbbra is, míg a működési döntések támogatottsága viszonylag alacsony. Mindez megnyilvánul a kontrolling jelentések tartalmában és a felhasznált információk jellegében is. A vállalati gazdálkodás hatékonyságának növelésében fontos szerepet töltenek be az operatív működés korszerűsítéséhez kapcsolódó programok, melyek többségét hasznos befektetésnek tartják a vállalatok. Az információs rendszerek fejlődése és növekvő használata ígéretesnek értékelhető, a belső vállalati rendszerekben és az üzleti partnerekkel való kapcsolattartásban egyaránt jelentkezik.

Versenyképesség Kutató Központ

A BKE Vállalatgazdaságtan Tanszéke koordinálásában 1995 július és 1997 októbere között zajlott le a Versenyben a világgal - a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői kutatási program. A program lezárult, azonban az elkészült tanulmányok, a rendelkezésre álló kutatási háttéranyagok és adatbázisok, valamint a mikroszférára irányuló kutatás iránti igény arra ösztönözte a program koordinátorát, a Vállalatgazdaságtan tanszéket, hogy létrehozza a Versenyképességi Kutatóközpontot. A kutatóközpont *alapító tagjai*: Dr. Bayer József egyetemi docens és Dr. Czákó Erzsébet egyetemi adjunktus, Vállalatgazdaságtan tanszék, Dr. Berács József tanszékvezető egyetemi docens és Dr. Bauer András egyetemi docens, Marketing tanszék, valamint Dr. Dobák Miklós tanszékvezető egyetemi tanár és Dr. Antal-Mokos Zoltán egyetemi docens, Vezetés-szervezés tanszék.

A *kutatóközpont célja*, hogy a mikrogazdaság - különösen a hazai vállalati szféra - versenyképességére vonatkozó tudományos kutatások nemzetközileg elismert hazai központja legyen. A kutatóközpont arra törekszik, hogy a mikrogazdaság versenyképességével összefüggő kutatásokat végző szakemberekkel a meglévő kapcsolatokat ápolja, és a kapcsolatrendszerrel a vállalati és a kormányzati szféra szereplői felé kiterjessze.

A *Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Gazdálkodástudományi Karának oktatói jelentik azt a szellemi kapacitást*, amely ezen kutatások végzésére és szervezésére képes, hisz a vezető oktatók rendelkeznek azokkal az ismeretekkel, amelyek a vállalati irányultságú kutatások magvát képezik, tisztában vannak a hazai vállalati működés környezeti és szervezeti jellemzőivel, átfogó képük van a hazai vállalati szféráról, valamint hazai és nemzetközi publikációs tevékenységük is bizonyítja, hogy hosszabb távon e missziót felvállalhatják.

A Kutatóközpont a Vállalatgazdaságtan tanszék mellett működik. A kutatóközpont *működésében* elsősorban a Vállalatgazdaságtan tanszék, a Marketing tanszék és a Vezetés-szervezés tanszék munkatársai vesznek részt. A kutatóközpont *igazgatója* Dr. Czákó Erzsébet egyetemi adjunktus, Vállalatgazdaságtan tanszék. A kutatóközpont igazgatójának munkáját az alapító két tanszékről választott társigazgatók segítik. A kutatóközpont *két társigazgatója*: Dr. Bauer András egyetemi docens, Marketing tanszék és Dr. Antal-Mokos Zoltán egyetemi docens, Vezetés-szervezés tanszék.

A kérdőíves felmérés lebonyolításához az alábbi intézményektől kaptunk pénzbeli támogatást:

Gazdasági Minisztérium
Axel-Springer Budapest Kiadói Kft.
Antenna Hungária Rt.
Budapesti Elektromos Művek Rt.
Dunaferr Rt.
MALÉV Rt.

A VTE tagvállalatai:
Állami Közúti Műszaki és Információs Kht.
Állami Nyomda
Béres rt.
Magyar Cementipari Szövetség
MATÁV Rt.
METALLOGLOBUS Rt.

A "Versenyben a világgal" – A magyar gazdaság mikrogazdasági tényezői c. kutatási program 1999.
évi kérdőíves felmérésből készült Gyorsjelentés.
Felelős kiadó: Czakó Erzsébet, a versenyképesség Kutató Központ igazgatója
Készült: 2000 példányban
Budapest, 1999. október 5.