

Papanek Gábor

Milyen jövőt ígérnek a magyar vállalatok jelenlegi törekvései?

A cikk a hazai vállalatok jelenlegi hosszabb távú várakozásait, szándékait a GKI Gazdaságkutató Rt. empirikus felmérései alapján elemzi. Megállapítja, hogy az elmúlt évek válsága után ma már – különösen az iparban – nem kevés ambiciózus s valóban szépen fejlődő vállalkozás is található. Ezeknél jóval nagyobb számban működnek azonban szerény célokat kitűző, máról holnapra élő cégek. A szerző ezért a vállalkozás feltételeinek a javítását minősíti gazdasági jövőnk kulcsfeladatának.*

A vállalatok véleménye gazdasági perspektíváikról

Amint ez ismeretes, a vállalati magatartás vizsgálatának sok évtizedes múltja és gazdag jelene van.¹ A magyar kutatás e téren is számottevő – de a környező országokénál kisebb – késéssel követte a fejlett országok gyakorlatát. Az első empirikus felmérést Román Zoltán szervezte szinte azonnal a vállalati önállóságot újra megteremtő 1968-as mechanizmusreform után (*Román [1969]*). A következő években azután több más intézmény² kutatásai segítettek a gazdálkodók helyzetének, perspektíváinak, törekvéseinek jobb megismerését. A szerzők egyértelműen a vezetői munka egyik fő funkciójának minősítették ugyanis mind a gazdálkodási céloknak, mind a megvalósítás eszközeinek a meghatározását (s a célkitűzés döntéseit megalapozó vállalati – ennek keretében: a versenytársakra vonatkozó – helyzetfelmérést is.)³

A vállalati várakozásokkal, törekvésekkel kapcsolatos GKI Rt.-felméréseknek szintén közel 30 éves múltja van.⁴ A jelenlegi féléves gyakoriságú részletes felvételek a teljes vállalkozói körből kiválasztott 6-8 ezer, több mint 20 főt foglalkoztató cégre terjednek ki. A postai úton lebonyolított

* A tanulmány a vállalati célok vizsgálatára Zacher László által szervezett OTKA-kutatás felkérésére készült.

¹ A múltról például *Mc.Guire [1971]* könyve tanúskodik. A jelenről például *Oppenlander-Poser [1989]* könyve, illetve az évenkénti CIRET- (Centre for International Research on Economic Tendency Surveys) konferenciák adhatnak tájékoztatást.

² Például a korábbi Gazdaságkutató Intézet, a Kopint stb.

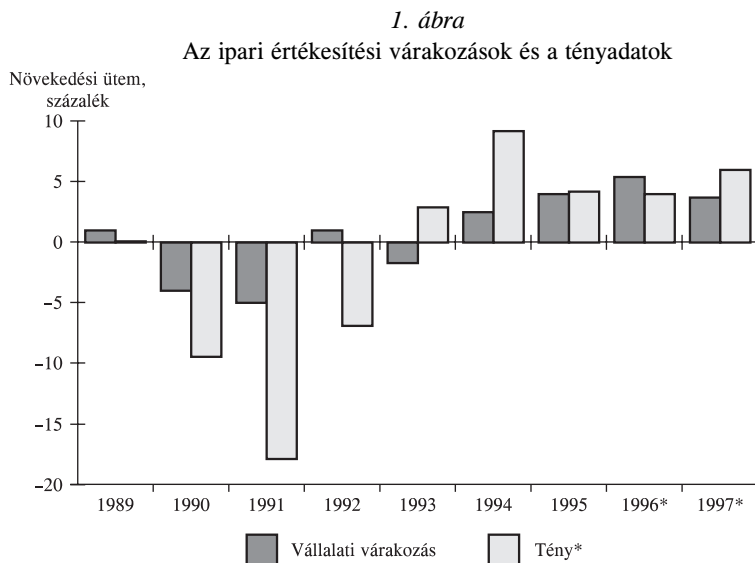
³ A vezetési funkciók első, H.Fayoltól származó csoportosítása tervezési, szervezési, rendelkezési, koordinációs, ellenőrzési tennivalókat különböztetett meg. A témáról világos összefoglalás található például *Bene [1970]* művében. A versenytársak magatartására vonatkozó információgyűjtés fontosságát pedig a mai szerzők – így *Porter [1993]* – a korábbiaknál is élesebben hangsúlyozzák.

⁴ A korábbi Gazdaságkutató Intézet kutatásairól az első szakirodalmi összefoglalót *Inzelt [1976]* cikke adta. A mai GKI Rt.-nek a cikkben tárgyalt hosszabb távú felvételeiről Ahogy a vállalkozók látják címmel rendszeres kiadvány jelenik meg. A rövid távú konjunktúra vizsgálata pedig önállósult; ennek keretében mindenben az EU-ajánlásokat megfogadó havi (lakossági, ipari, kereskedelmi) és negyedéves (építőipari) felmérésekre kerül sor.

felvételnek (a nemzetközi tapasztalatok hasznosításával megfogalmazott) kérdései a piaci perspektívákról, a hosszabb távú – értékesítési, K+F-, beruházási stb. – törekvésekről, a rendelkezésre álló erőforrásokról, köztük kiemelten a pénzügyi lehetőségekről kérnek sokoldalú értékelést. Az utóbbi években esetenként kapott közel ezer válasz mindenkor többé-kevésbé jó – az egyéb forrásoknál megbízhatóbb – jelzéseket adott mind a vállalatok helyzetéről, mind a várható gazdasági folyamatokról.

Az iparvállalatok év eleji értékesítési várakozásainak felméréseink szerinti alakulását az 1. ábra mutatja.

Megítélésünk szerint az 1. ábra információi kifejezetten ellentmondanak a magyar szakemberek túlzott pesszimizmusáról hangoztatott nem ritka nézeteknek. Korábban – a „tervalkuk” idején – a cégek kétségtelenül sokszor adtak a várható teljesítményüket alá-, a szükséges erőforrások volumenét viszont túlbecsülő előrejelzéseket.⁵ 1990 elején azonban a vállalatok – a nemzetközi gyakorlatban jól ismert módon, azaz csak akkor, amikor a perspektívák változásait már tapasztalták is, azaz néhány havi késéssel, de végül is elsőként s helyesen – „megérezték” a válság bekövetkezését.⁶ 1992 tavaszán ugyancsak hamar és pontosan regisztrálták a lassú stabilizálódás kezdetét is. Ezért napjainkban is célszerűnek látjuk a felmérési eredmények figyelembevételét. Mindenképp elgondolkodtató ugyanis, hogy a jelenlegi vállalati várakozások igen visszafogottak, *a cégek többsége* 1996 tavaszán nem látott, sőt, a legújabb felmérés szerint *még ősszel sem valószínűsített közeli lehetőséget a régóta várt élénkülés megindulására*. Ez persze ma még sokban a hazai szakértők említett „konzervatizmusával” is magyarázható, mindenképp arra utal azonban, hogy a termelés egyes külföldi előrejelzések által ígért erőteljesebb meglódulása 1997-ben (még) nem igazán valószínű.



* GKI Rt. prognózis.

Forrás: GKI Rt. felmérések és KSH.

⁵ Lásd erről Román Zoltán és Inzelt Annamária már hivatkozott cikkeit, illetve a GKI Rt. beszámolóit.

⁶ Egyes szakértők már évekkel korábban rámutattak az 1980-as évek gazdaságpolitikájának tarthatatlanságára. Lásd például Antal-Bokros-Csillag-Lengyel-Matolcsy [1987]. Soha senki sem számolt azonban korábban azzal, hogy a válságot a politikai változások sem tudják már elhárítani.

A GKI Rt. jelenlegi prognózisai (azért is, mert a fentieket szintén számításba vették) csak valamivel kedvezőbbek a vállalati várakozásoknál. A szerény „optimizmus” oka, hogy a *makroelemzések* az 1995–1996-os stabilizáció után *1997-re már némi belföldi keresletbővülést valószínűsítenek*, egyrészt nem mutatják szükségesnek a reáljövedelem további csökkenését, másrészt a vállalati szférában a fejlesztési források – erős differenciálódás melletti – bővülését ígérik. A nagyobb távlatú előrejelzések pedig számolnak az EU-csatlakozásra való felkészülés hatásaival (mind az e célú hazai erőfeszítésekkel, mind az utóbbiaknak a makromutatókat javító hatásaival) is.

Az óvatos előrejelzések némi további magyarázatát adja, hogy a cégek igen nagy hatású, s napjainkig változatlan súlyú tényezőkben látják a teljesítmények emelésének akadályait. E témáról a következő információkat kaptuk 1996. évi felméréseinkben (*1. táblázat*).

1. táblázat

A termelés/szolgáltatás bővítését akadályozó legfontosabb tényezők 1996-ban

Tényezők	Az adott tényezőt a legfontosabbak közé soroló cégek részaránya, százalék				
	tavasszal összesen	50 fő alatt	51–500 fő között	500 fő fölött	összesen
Kereslethiány					
– exportpiacokon	17	10	11	21	12
– belföldön	58	63	58	59	59
Tőkehiány	28	28	28	30	29
Éles verseny	25	24	23	25	23
Tisztességtelen verseny	29	25	26	10	23
A cég gyenge versenyképessége	5	4	4	4	4
Az állam kiszámíthatatlansága	39	42	32	22	33

Az adatok szerint a hazai vállalkozók azzal számolnak, hogy mozgásterüket a jövőben is azokhoz hasonló tényezők szűkítik majd, mint amelyek az utóbbi években erőteljes korlátokat jelentettek. A választ adók leggyakrabban (az esetek kétharmadában, sőt, az építőipar, a kereskedelem és a szállítás terén háromnegyedében) a lanyha belföldi keresletet minősítették ugyanis az élénkülés megindulását akadályozó fő tényezőnek.⁷ Ennél is jellegzetesebb, hogy az ambiciózusabb stratégiák megvalósítását gátló második leggyakoribb tényező az állami beavatkozás kiszámíthatatlansága (melyet az összes cég egyharmadánál, de a kicsik csaknem felénél említettek). Feltűnően gyakoriak még – ismét különösen a kicsik körében – a tisztességtelen versennyel, illetve ennek súlyos következményeivel kapcsolatos félelmek is. Vegyük észre ugyanis, hogy többé-kevésbé reprezentatív felméréseinknek ezúttal kettős üzenete is van. Mindenekelőtt arra utalnak, hogy (cégmérettől alig függően) a gazdálkodók mintegy kétharmada számára a belső piac bővülése (is) az élénkülés megindulásának megkerülhetetlen előfeltétele. Az utóbbi eredmények pedig azt jelentik: a magyar gazdaság perspektíváit ma jelentősen rontja, hogy az üzleti

⁷ Ugyanakkor a válaszok e tárgykörben is élesen rávilágítanak a korábbi hiánygazdaságból a piacgazdaság felé való elmozdulás következményeire. Román Zoltán már hivatkozott felmérése során például a válaszadók több mint háromnegyede kapacitásai elégtelenségét minősítette egyik fő gondjának. A további „panaszok” fő témái a következő két évtizedben mindig az anyagihiány, a munkaerőhiány, az elégtelen beruházások voltak. A váltásra Kornai János is rámutatott már (*Kornai* [1993]).

élet tisztességtelen volta több százezer, a stabillá vált árfolyamok, a csökkenő kamatok stb. ellenére kiszámíthatatlannak minősített gazdaságpolitika pedig közel félmillió vállalkozás fejlődését fékezi.⁸

A jelenlegi vállalati célok

A szakirodalomban gyakran olvasható az a figyelmeztetés, hogy a vállalati célok meghatározása igen nehéz. Ha a vezetőket megkérdezik, minden tetszetős cél követését deklarálják. Valójában azonban gyakran részleteiben nem is ismerik, máskor viszont titkolják, hogy soktényezős, bonyolult, belső összefüggéseket is tartalmazó célrendszerükben mely megfontolások milyen súllyal kapnak szerepet.⁹

Felmérésünk nem mindenben igazolta azonban a vázolt nézetet. Elsősorban a legáltalánosabb – úgynevezett végső – célok bizonytalanságára utalt. E célokról a 2. táblázat tájékoztat.

2. táblázat

A legfontosabb célok rangsorai

Megnevezés	1994 tavasz	1995 tavasz	1996		A célt fontosnak ítélő cégek százaléka*
			tavasz	ősz	
Nyereségnövelés	1	1	3	3	47
Árbevétel-növelés	2	3	2	2	54
Költségcsökkentés	–	2	1	1	67
Az alkalmazottak jövedelmének növelése	5	4	–	4	35
A tulajdonosok jövedelmének növelése	8	9	–	–	–
A vállalati vagyon növelése	6	7	5	6	20
A likvid tőke növelése	3	5	4	5	23
Az adósságállomány csökkentése	4	6	7	7	19

* 1996 őszén.

Az adatok szerint a válaszolók legtöbbször a nyereség növelését (illetve az ezzel szorosan összefüggő árbevétel-emelést és költségcsökkentést) jelölték meg legfontosabb céljaikként. A nyereségkövetelmény fontossága a külföldi többségű cégeknél az átlagosnál is nagyobb. Ezzel a cégek összességében a „racionális” magatartásukra utaló igen kedvező képet festettek szándékaikról.¹⁰ A nyilatkozatok megítélése nem nélkülözheti azonban az óvatosságot. Hiszen a nyereség kiemelt fontosságával nehezen összeegyeztethető az is, hogy az elmúlt években a hazai vállalatok mintegy fele veszteséges, s a többiek körében is a kimutatott nyereség igen szerény volt. De elgondolkodtató az is, hogy a felmérés eredményei alig-alig utalnak a nyereségnövelés indokaira. Talán az 2. táblázat legérdekesebb információja, hogy 1996-ban se a kérdőív összeállítói, se a válaszadók nem ítélt-

⁸ A felmérések tanúsága szerint az üzleti etika fellazulása a magyar gazdaság viszonylag új keletű – s folyamatosan növekvő súlyú – problémája (a korábbi évtizedek felvételei nem is utalnak ilyen természetű gondokra). A gazdaságpolitika kiszámíthatatlanságával kapcsolatos felvetések gyakorisága is nagyobb, mint az elmúlt évtizedekben volt (de ma már kisebb, mint a Bokros-csomagot követő vizsgálatok idején volt).

⁹ A szerző Baumol [1968] művében olvasott először ezekről a ma is igaz megállapításokról.

¹⁰ A valóban profitorientált tőkés cégek gyakran adnak hasonló válaszokat. A felmérések során azonban szívesebben nyilatkoznak vevőik lehető legmagasabb szintű kiszolgálásáról, mint saját hasznukról.

ték szükségesnek a fontos célok közé iktatni a tőke, a tulajdonosok jövedelmének – a szorosan vett profitnak – a növelését (s az se mellékes, hogy milyen jelentőséget tulajdonítanak jó kapcsolataiknak.) Ez arra utal, hogy a magyar társadalom értékrendje, gondolkodásmódja igen távol áll (még?) a tőkés világtól.¹¹ Az erőteljes nyereségérdekeltséget az említetteken túlmenően a vállalati vagyron növelésére irányuló törekvések gyengesége sem magyarázza kellően.

Mindezek mellett észre kell vennünk persze a célrendszer közelmúltbeli fejlődését is. Hiszen a korábbi „szocialista” vállalatok számára még legtöbbször a „dolgozók” jövedelmének növelése is alapvető, a nyereségtörekvésekkel azonos súlyúnak deklarált cél volt. (Lásd például *Román* [1973], *Bod* [1986].) Ezen első hallásra talán szimpatikus gondolkodásmódnak valójában a fogyasztók érdekeivel szöges ellentétben álló mivolta azonban igazán széles körű igazolást kaphatott az elmúlt évtizedek hiánygazdasági gyakorlata során, s így módosulását kedvezőnek kell tekintenünk.

Ugyanakkor felmérésünk egyáltalán nem találta megbízhatatlanoknak (a végső célokéval ellentétben) a vállalatoknak a konkrét célkitűzéseikre, törekvéseikre vonatkozó tájékoztatásait. Ez utóbbiak a 3. táblázat szerint jellemezhetők.

3. táblázat

Az adott konkrét célokat kitűző cégek részaránya (százalék)

Cél	1996 tavaszán összesen	1996 ősztén			Összesen
		–50	51–500	501–	
		főt foglalkoztató cégek			
Saját kutatás	15	11	9	15	11
Licenc-, know-how-vásárlás	10	7	8	10	8
Nagyobb beruházás	29	19	27	38	26
Piackutatás	56	34	43	45	41
Értékesítési hálózat fejlesztése	52	40	47	49	46
Reklám, PR	38	31	25	29	27
Értékesítési feltételek javítása	–	40	45	36	42
Eladás utáni szolgáltatások javítása	–	19	12	17	15

Az adatokból kirajzolódó – a korábbi évtizedekétől eltérő, de az 1990-es években alig változó – fő arányok értékelésekor kedvezőnek ítélnéljük, hogy a cégek többsége fontosnak tartja jövője megalapozását, a versenyképesség őrzését/javítását. Biztosak lehetünk azonban abban is, hogy *a legtöbb intézkedés valójában a jelzettnél több cég számára is szükséges lenne.*

Mindenképpen kettős értékelés adható a felmérésnek arról a megállapításáról is, hogy a vállalati korszerűsítési törekvések középpontjában az extenzív bővítést erőltető több évtizedes gyakorlat után immár évek óta a piaci munka minőségének a javítása áll. Egyaránt a válaszadók közel fele adott tájékoztatást ugyanis a piackutatás erősítésével, az értékesítési hálózat fejlesztésével, illetve az értékesítési feltételek javításával kapcsolatos szándékairól. E célkitűzések a hazai marketingtevékenység átlagos színvonalának a fényében igen indokoltak. Nem felejtethető azonban kutatásainknak azok a tapasztalatai sem, amelyek szerint a magyar gazdaságban a marketing korszerűsítése a jelzettnél szélesebb körben lenne indokolt.

¹¹ A tulajdonosi érdekérvényesítés e gyengeségére *Petz-Zacher* [1995] is felhívta már a figyelmet.

Az előzőknél is sajnálatosabb felméréseinknek az (az egyéb információinkkal¹² egybe-
csengő) tapasztalata, hogy a magyar cégek által *előírányzott modernizációs intézkedések*
között immár szinte hagyományosan¹³ – s a gazdaság „technológiai” lemaradásának a
fényében különösen – *kevés a termelőtevékenységek korszerűsítésével kapcsolatos célki-*
tűzés. Mindenképpen kedvezőtlen az is, hogy saját kutatás, illetve licenc-, know-how-
vásárlás révén a korábbiaknál is kevesebb cég – csak a válaszadók mintegy 10-10 száza-
léka – kívánja javítani versenypozícióit (s az arány az iparban sem sokkal magasabb).¹⁴
Ennél is nyugtalanítóbb, hogy *jelentősebb beruházásra csak a cégek negyede (de a keres-*
kedelemben csak 15 százaléké) vállalkozik. A beruházási kedv különösen alacsony a
kisebb vállalkozások körében.¹⁵ De az sem értékelhető kedvezően, hogy a cégek jelentős
hányada meglevő termékei minőségének a javítását sem látja időszerűnek (lehetőséges-
nek).

A GKI Rt. azonban – kedvező esetben – már a közeljövőben jelentős változásokat vár a hazai
cégek vázolt innovációs „magatartásában”. Vizsgálatai szerint az iparvállalatok egyes csoportjai-
ban (így nagyszámú külföldi kézbe került cég esetében) már az elmúlt években is igen jelentős
korszerűsödés mutatkozott, s a következő évek során e kör erőteljes bővülését is remélhetjük. Az
ez irányú elmozdulásokat egyaránt segítheti ugyanis mind a privatizáció előrehaladása, illetve az
import növekvő versenyképesszere, mind a vállalati jövedelmezőség reménybeli lassú javulása,
mind az elvonásoknak a közelmúlt stabilizációt követően némileg mérsékelhető szintje (de na-
gyobb távlatban az EU-csatlakozásra való felkészülés is¹⁶). Persze nem biztos, hogy e várakozások
teljesülnek. Nem zárható ki sem némi időbeli csúszás, sem a hazai K+F válságának hosszú időre
szóló elhúzódása.

A magyar cégek reális korszerűsítési lehetőségeinek a megítélésekor ugyancsak nem
felejtethetők el a folyamatokat gátló tényezők. Ezek a kapott válaszok alapján a következő
három csoportba sorolhatók:

1. Az adatok szerint nem kevés cég számára súlyos baj, hogy nem áll rendelkezésére
elegendő információ a műszaki haladásnak az adott ágazatban/szakmában várható trend-
jeiről. Sokszor mindezen túlmenően a pályázatokról, a hitel- vagy támogatásszerzési
lehetőségekről is nehéz tájékoztatást kapni. Az elmúlt években a hazai gazdaságban álta-
lában sem jutott elég erő a modernizáció infrastruktúrájának a fejlesztésére. A nyilvános

¹² A statisztikák szerint 1990–1995 között a kutatóhelyek száma nem csökkent ugyan, a kutatók száma
azonban csaknem a felére mérséklődött. A karcsúsodás az egyetemi kutatóhelyeken volt a legkisebb, a
K+F-intézményekben „átlagosan”, a vállalati kutató-fejlesztő helyeken viszont drámaian alakult. Ebben az
időszakban az igen magas infláció ellenére az állami K+F-ráfordítások kb. a névértékükön stabilizálódtak,
s a vállalatokban is csak alig, az infláció ütemétől messze elmaradóan emelkedtek. Az alkalmazott kutatási
ráfordítások értékesítése az összes ráfordításéhoz hasonló, a kísérleti fejlesztésre fordított összegek névérté-
ken is csökkentek. (Statisztikai Évkönyv 1995). Ugyancsak sötét kép festhető a beruházások az évtizedes
mélypont közelében stagnáló színvonaláról stb.

¹³ Román Zoltán többször hivatkozott vizsgálata szerint az 1960-as évek végén a vállalatok mintegy 80
százaléka deklarált még K+F-, illetve beruházási törekvéseket. A GKI Rt. későbbi felmérési eredményei
értelmében ezek az arányok – az egyre nehezebbé váló finanszírozás következtében – már az 1980-as évek
óta mérséklődnek, de csak az utóbbi években értek el a jelzett mélypontra.

¹⁴ A fenti adatok nemzetközi összehasonlításban különösen kedvezőtlenek. Az osztrák gyáriparosok szö-
vetségének legfrissebb felmérése szerint például az osztrák vállalkozások 77 százalékának – s kb. a kis-
közepesek felének is – van K+F-tevékenysége, és 44 százalékuk bíz meg külső partnert ilyen feladatokkal.
Magyar Innovációs Szövetség: Hírlévlél, 1996. december 2. 10. o.

¹⁵ Az elmondottak összecsengenek a részletesebb (esettanulmányokra épített) vállalati kutatásoknak azon
megállapításával, hogy a hazai vállalatok évtizedek óta alacsony innovációs készsége a rendszerváltás nyo-
mán sem változott lényegesen.

¹⁶ A csatlakozásra való felkészülés innovációs kihívásának súlyát az a tény is világosan jellemzi, hogy az
EU-ban rögzített mintegy 5500-6000 szabvány közül ez idáig Magyarországon – a Magyar Szabványügyi
Testület elnöke szerint – mindössze 1000-1100-at honosítottak. MTI *Reggeli Monitor*, 1996. december 10.

(könyvtári stb.) információs hálózatokban pedig a költségvetési takarékoság jegyében egyáltalán nem maradt pénz, nemhogy a fejlesztésekre, de még a szinten tartásra sem. Emellett terjed a jó üzletet ígérő információk céltudatos titkolásának – s árusításának – a gyakorlata is.

2. Számos cég számára a hazai K+F-szféra válsága is okoz gondokat. E baj a jelentős K+F-ráfordításokra is képes nagyvállalatok körében a legsúlyosabb. A pénzhiány miatt karcsúsított vagy megszüntetett „ipari” kutatóintézetek és vállalati fejlesztőrészlegek sok helyütt valóban alacsony hatékonyságúak voltak ugyan, de túlzott legyengülésük is a fejlődést akadályozó tényezővé vált.

3. A felmérés szerint nem vitatható azonban, hogy a vállalati korszerűsítés legsúlyosabb gondjai nem információs, hanem pénzügyi természetűek. A K+F a vállalatok mintegy felének a tapasztalatai szerint szektorukban nem térül meg (azaz nem téríti meg a ráfordításokat sem a cégnek, sem az innovációt megvalósító személyeknek). Másrészt a cégek mintegy felének nincs is pénze e tevékenységre.

A vállalati törekvések típusai

A kutatás a vizsgált vállalati törekvések jellegzetes különbségeit mutatta ki. Az „átlagos” stratégiák a cégek hagyományos – tulajdon, méret, ágazat, terület stb. szerinti – csoportjaiban sem egyformák.

Jellemző, hogy a (többségi) külföldi tulajdonban levő cégek körében a saját kutatás nem ritkább cél, a technológiatranszfer viszont lényegesen gyakoribb törekvés, s a beruházás is elterjedtebb szándék, mint átlagosan. E körben a szokásosnál erősebb a nyereségorientáció, s lényegesen gyakoribbak a belföldi expanziós törekvések is, mint a hazai vállalatokban. Sajátos, hogy a nagyobb beruházásokra vonatkozó tervek a nagy állami vállalatok esetében a leggyakoribbak (ahol a finanszírozási nehézségek miatt ezek realitása sokszor kérdéses). Ez utóbbi vállalatcsoportban találhatók a leggyakrabban a reklámtevékenység javítását előirányzó cégek stb. Mindazonáltal a különbségek olykor – így különösen a kisebb, illetve nagy cégek szándékai közt – feltűnően csekélyek.

Az elemzések során úgy találtuk azonban, hogy a vállalati célrendszerek igazán jelentős különbségei nem a statisztikákban szokásos vállalatcsoportok szerint különülnek el, s a válaszok egyes sajátos csoportosításaiban a fejlesztési törekvések most vázoltaknál lényegesen plasztikusabb eltérései is regisztrálhatók. Megállapítottuk például, hogy a kiskereskedelmi, már ma is versenyképes hazai cég a rendelkezésére álló széles körű eszköztár felhasználásával *pozíciói megőrzéséért küzd*. Másutt az ambiciózus vezetés hosszú távú stratégiával a *versenyképesség megteremtésén fáradozik*. A cégek legnagyobb csoportja viszont csupán az éppen adódó lehetőségek kihasználására törekszik, s nemritkán minden érdemi *stratégia nélkül sodródik*.

A vállalatoknak a célrendszer típusai szerinti megoszlásáról a felmérés keretében a 4. táblázatban összefoglalt tájékoztatást kaptuk. Az információk értékelésekor nem felejtethetjük a vállalatok kedvezőtlen perspektíváiról, gyenge innovációs törekvéseiről kapott felmérési információkat sem. Az adatokból az derül ki elsőként, hogy a gyors fejlődést kívánó cégek száma 1994–1996 között erőteljesen csökkent. Számításba kell vennünk azt is, hogy igen sok, még ma is expanziót prognosztizáló vállalkozó ezúttal sem adott tájékoztatást az e célkitűzést megvalósító piaci erőfeszítésekről, illetve korszerűsítési törekvésekről. De nyugtalanítónak kell tekintenünk a teljesítményeit a jelenlegi „magas” szinten, a csúcspont közelében stabilizáló vállalatok jelzett gyakoriságát is, hiszen a magyar

4. táblázat

A válaszolók százalékos megoszlása törekvéseik jellege szerint

Törekvés	1994	1995	1996	
	tavaszi	tavaszi	tavaszi	ősz
Expandál	48	44	42	36
Magas szinten stabilizál	27	35	34	38
A mélypont közelében stagnál	17	11	17	18
Visszafejleszt, felszámol	5	7	5	5
Nincs stratégiája	3	3	2	3
Összesen	100	100	100	100

gazdaság immár hosszú idő óta kifejezetten teljesítményhiányos, s nem túl biztató, ha a cégek jelentős hányada e szintet az elérhető csúcshoz minősíti.

Felméréseink néhány más eredménye is felhívja a figyelmet arra, hogy indokolt a vállalati perspektívákat differenciáltan értékelni. A részletesebb adatfeldolgozások jelentős különbségekre utalnak például a nemzetközi kapcsolatok jellege szerint képzett vállalatcsoportok „átlagos” fejlesztési stratégiái közt. Nem jeleznek persze szükségszerű ok-okozati összefüggéseket, „csak” sztochasztikus viszonyokat (korrelációkat). Nem mondhatjuk tehát sem azt, hogy bizonyos típusú nemzetközi kapcsolatrendszer kiépítése szükségszerűen valamely adott innovációs erőfeszítésekre ösztönöz vagy kényszerít, sem azt, hogy valamely fejlesztési stratégia követésével automatikusan kiépülnek bizonyos meghatározott nemzetközi kapcsolatok. Mindenképpen említésre méltó azonban az is, hogy egyes vállalatcsoportokban egy-egy adott stratégia sokkal gyakoribb – vagy ritkább –, mint másutt.

Egyértelműen megállapíthatjuk azt is, hogy *ma, bár kétségtelenül a szükségesnél kisebb számban, de vannak már olyan „hazai” cégek, amelyek ambiciózus stratégiát megvalósítva a belföldi piacon is sikerrel küzdenek az importtal, s tényekkel, jelentős exporttal igazolják világpiaci versenyképességüket is. E gazdálkodók tapasztalataink szerint feltűnően gyakoriak az intenzív nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező és/vagy részben vagy egészében külföldi kézbe került vállalatok körében* (jórészt azért is, mert a nemzetközi kapcsolatrendszer fejlesztése gyakran szintén az adott stratégia egyik integráns eleme).

1. Az intenzívebb – s széles körben a cég gyors fejlődésével párosuló – nemzetközi kapcsolatok információink szerint elsősorban a következő területeken (sokszor egymással párhuzamosan) alakultak ki.

– Az egyszerűbb termelési együttműködés, a *bérmunka* egyes magyar ágazatokban, mindenekelőtt a textiliparban már a privatizáció megindulása előtt is gyakori volt. Számos olyan cég számára tette lehetővé a többé-kevésbé versenyképes termelőkapacitások kihasználását, illetve a versenyképes gyártmányok kifejlesztését, a jó minőségű nyersanyag beszerzését, a termelés vagy a beruházások finanszírozását stb., ahol másként nem sikerült mindezt megoldani. 1990 után a korábbi sikeres bérmunkakapcsolat sokszor a külföldi partner tulajdonszerzésének az alapjává is vált. Más szektorokban, így a vegy-, a gyógyszeriparban, egyes gépipari szakágazatokban viszont olykor épp a külföldi tulajdonszerzés alapozta meg a szélesebb körű – többek között bérmunka- – kapcsolatok kiépülését.

– Az elmúlt években számos magyar cég hasznosította a nemzetközi *marketing* tapasztalatokat. Kiemelkedően sikeresnek bizonyult a korszerű módszerek átvételét célzó kooperáció, amely (a piaci munka színvonalában jelentkező korábbi lemaradás miatt) a közelmúltban talán a leginkább javított cégeink versenyképességén. Az ismerettranszfer olykor a piaci munkák szélesebb körében – például az értékesítési csatornák fejlesztésé-

ben, illetve a piacszerzés vagy -felosztás terén – kialakult nemzetközi együttműködéssel is párosult. E kooperáció azonban már nem mindig bizonyult sikeresnek. Egyes külföldi cégek határozottan támogatták – bár olykor csak egyes régiókra korlátozva – még magyarországi leányvállalatuk exportját is. Ez megsokszorozhatta a fejlődés határfokát. Másutt viszont, így azon cégek esetében, ahol a külföldi tulajdonos a cég megvásárlása után leállította a leányvállalat termelését, ezzel a legsúlyosabban is sérthette a magyar érdekeket.

– A kutatás szerint az elmúlt években a magyar vállalatok mind gyakrabban alakítottak ki *pénzügyi* téren is a termelősféra modernizációját (így ennek finanszírozását) segítő nemzetközi együttműködést. A külföldi kézbe került cégek esetében a vállalaton belülivé vált nemzetközi pénzügyi kapcsolatok persze természetesek is. Vizsgálatunk során úgy találtuk azonban, hogy a vállalatközi (ezek keretében a – többnyire nagy – magyar cégek és a külföldi bankok közti) pénzügyi kapcsolatok is egyre gyakoribbak. A külföldi hitelek közvetlen felvételére a belföldinél kisebb kamatok, valamint a külföldi bankoknak a magyarokénál nagyobb rugalmassága adnak magyarázatot. A magyar cégek külföldi tőkebefektetései sem kivételesek már.

– A kutatások tanúsága szerint az elmúlt években a nemzetközi kapcsolatok bővülésével több magyar cég esetében a *K+F-együttműködés*, mindenekelőtt a technológiatranszfer is felgyorsult. Ez olykor alapvető segítséget jelentett a befogadó cégek versenyképességének a megteremtéséhez. Különösen eredményes volt, ha a transzfer rendszeres nemzetközi kutatási együttműködéssel párosult; a felmérésben ilyen kapcsolatokról tudósító cégek egyúttal az átlagosnál lényegesen nagyobb dinamizmusukról, illetve eredményeikről is számot adtak.

2. Vizsgálataink szerint a hazai cégek sajátos – átmeneti – csoportját alkotják a nemzetközi piaccal *elsősorban a külkereskedelem révén kapcsolatot tartó vállalatok*. E csoport ma már, alig néhány évvel a külkereskedelem állami monopóliumának a felszámolása után, meglehetősen széles. A korábbi rendszert felváltó új, vállalatközi kapcsolatok kiépítése, valamint a „betanulás” nem volt ugyan problémamentes. A folyamatok helyenként – például egyes partnerszervezetek közvetítő szerepének megszűnése, korábbi személyes kapcsolatok elvesztése, az új magyar apparátus tapasztalatlansága stb. miatt is – jelentős piacvesztéssel jártak. Másutt, legalábbis a külföldi tulajdoni részesedéssel rendelkező vállalatok esetében gyakran a külföldi tőkebefektető vette át a korábbi állami külkereskedelmi cégek szerepkörét.

Az együttműködési formák ilyen jellegű átalakulása azonban sok esetben így is érdemi előrehaladást jelentett. E sikerhez számos, korábban kényelmes KGST-piacokhoz és hiánygazdasághoz szokott magyar termelőnek kellett és kell jelentős erőfeszítéseket tennie a termékmínőség, szállítási határidők, eladás utáni szolgáltatások világpiacra megkövetelt szintjének az elérésére. A piacképesség érdekében mind több cég által bevezetett ISO 9000-es sorozat például olykor alapvetően formálta át a vállalatok működését. Sok vállalkozás menedzsmentjének színvonal-emelkedése is vitathatatlan. Nem hallgatható el azonban, hogy *e fejlődés ma még nem általános az önállóan exportot és/vagy importot bonyolító hazai cégek körében sem*. Információink szerint a magyar vállalatok számos nemzetközi partnere vár további széles körű javulásra az említett területeken is, de például a munkamorál – a munkahely megbecsülése, a megbízhatóság, az egyenletes minőség fenntartása stb. – terén is.

3. A magyar vállalatok *harmadik* – sajnos legnagyobb létszámú – csoportját azok a cégek alkotják, amelyek (olykor azért, mert – például a privatizációra várva – másra nincs is reális lehetőségük) a pillanatnyi lehetőségekre koncentrálnak, s *komolyabb fejlesztésre nem vállalkoznak*. Többségük feltűnően erősen belföldi orientációjú, nem rendelkezik jelentősebb nemzetközi kapcsolatokkal s nem is dolgozott ki stratégiát gyenge

versenyképességének javítására. A fejlesztések gondja persze széles körben nemcsak vállalati hiányosságokkal, hanem az általában gyenge vállalkozási kedvvel, illetve az ezt okozó gazdaságpolitikai hibákkal is összefügg. E cégcsoportba sorolható még az a több százezer mikro-„vállalkozás” is, amelyek kizárólag adóelkerülési megfontolások miatt jöttek létre, és amelyektől innovációs törekvéseket várni illúzió.

*

Azt reméljük, hogy a bemutatott elemzés ismerete a vállalati szféra számára is hasznos lehet; felhívhatja a figyelmet például a stratégia (célkitűzések) megalapozásának a fontosságára vagy a nemzetközi kapcsolatok fejlesztésében rejlő üzleti lehetőségekre. Meggyőződésünk azonban, hogy a vizsgálati eredményeknek gazdaságpolitikai üzenete is van. Számos érvet sorakoztatnak fel ugyanis annak az igazolására, hogy gazdaságunkban a vállalkozási feltételek, a vállalkozási kedv javítása a régóta várt élénkülés előfeltétele.

Hivatkozások

- AHOGY A VÁLLALKOZÁSOK... [1992], [1993], [1994], [1995], [1996]: Ahogy a vállalkozások látják. GKI Rt.
- ANTAL LÁSZLÓ–BOKROS LAJOS–CSILLAG ISTVÁN–LENGYEL LÁSZLÓ–MATOLCSY GYÖRGY [1987]: Fordulat és reform. Közgazdasági Szemle, 6. sz.
- BAUMOL W. J. [1968]: Közgazdaságtan és operációanalízis. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- BENE LÁSZLÓ [1970]: A vezetés tudományos megalapozása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- BOD PÉTER ÁKOS [1986]: A vállalati középtávú tervek céljai. Megjelent: *Papanek Gábor* (szerk.): A középtávú tervezés iparvállalatainknál. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- MC.GUIRE, J.W. [1971]: A vállalkozási magatartás elméletei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- INZELT ANNAMÁRIA [1976]: A vállalati véleménykutatási módszer alkalmazásának tapasztalatai. Gazdaság, 2. sz.
- KORNAI JÁNOS [1993]: Transzformációs válság. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.
- OPPENLANDER K.H.–POSER G. [1989]: Handbuch der IFO Umfragen. Duncker, Berlin.
- PETZ RAYMUND–ZACHER LÁSZLÓ [1995]: Vállalkozói preferenciák és stratégiák a magyar gazdaságban. Gazdálkodás, 4. sz.
- PORTER, M.E. [1993]: Versenysstratégia. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- ROMÁN ZOLTÁN [1973]: A szocialista vállalat céljai. Közgazdasági Szemle, 4. sz.
- ROMÁN ZOLTÁN [1969]: A vállalati magatartás és a vállalat helyzetének megítélése. MTA IKCS, Ipargazdasági Tájékoztató, 6. sz.