

A magyar bútorgyártás megkülönböztetett szerepet tölt be a feldolgozóiparban belül. Az értékes és gazdag hagyományok, a magas képzettségi színvonal, a már korábban kiépült jelentős kapacitás, a szállítási fegyelem tartása, a javuló magas minőség mind-mind olyan tényező, ami lehetővé tette, hogy az ágazat a rendszerváltás zökkenői (tulajdonosváltás, belföldi kereslet visszaesése, keleti piacok elvesztése, importliberalizáció) ellenére talpon maradjon, közel két évtizedes válságproblémáját saját maga megoldja, továbbá kimagasló exporteredményt érjen el.

### 1. A kutatás célja

*A kutatás alapvető célja a magyar bútorgyártás helyzetének feltárása, EU-csatlakozásának megkönnyítése, a megkezdett fejlődési folyamat fenntartása és ösztönzése.* Eszköze: az ágazat múltjának, mostani helyzetének és lehetőségeinek elemző-értékelő bemutatása, különös tekintettel arra, hogy jelenlegi pozíciója a Tizenötök kibővülése milyen irányban és mértékben változtatja. Megfelelő felkészüléssel az előnyök jobban kihasználhatók, a hátrányok mérsékelhetők – vallja a tanulmány.

A vizsgálat ennek érdekében föltárja azokat a már meglévő, a múltban gyökerező értékeket, amelyek lehetővé tették a magyar ipari átlagot számos vonatkozásban meghaladó bútorgyártási és értékesítési teljesítményt. Az eredmények mellett gondok is leltárba kerültek: a nagymértékű tőkehiány, a spontán privatizáció kuszasága, a korszerűtlen technika, a közös érdekeltég kialakulatlansága a fakitermelők, az elsődleges fafeldolgozók és a bútorgyártók között, a belföldi értékesítési lánc külföldi tulajdonlása - megannyi orvoslandó feladat. A célkitűzés itt a helyzetfelmérés alapján SWOT elemzés segítségével arra irányult, milyen lehetőségek vannak az erősségek fokozására és a fenyegetettségek, gyengeségek leküzdésére, illetve mérséklésére.

Az Európai Unió vonatkozó politikáinak megismerése segíti a tájékozódást abban, miképpen kezeli Brüsszel a Tizenötök bútorgyártását. A kialakult rendszer tanulmányozása azért volt szükséges, mert Magyarország csatlakozását követően azonnal (a feldolgozóipar területén nem lesznek jelentős moratóriumok) érvényesül az egységes gazdaság szabályozási,

környezetvédelmi stb. elv a hazai bútorigarra is. Az Unió bútorigarának és Magyarország számára legfontosabb bútorgyártó országai termelésének és értékesítésének bemutatása ugyancsak iránymutatásul szolgálhat a hazai szereplőknek.

A vizsgálat célja olyan következtetések levonása volt, amelyek alapján viszonylag nagy biztonsággal vázolni lehet az ágazat szereplőinek fejlesztési útjait, azokat a formákat, kooperációkat, politikákat, amelyek a fölzárkózást segítik. A jó felkészülés lehetőséget nyújt arra, hogy a csatlakozást követően a magyar bútorigar ne csak, hogy ne kapjon megrázkódtatást, hanem ellenkezőleg: piaci pozíciója javuljon, s ez által a hazai értékesítés és az export számottevően nőjön.

A cél kialakításában meghatározó elv a felhasználó-centrikusság volt, nyilvánvalóan más érdekel egy bútorgyártót, más egy -kereskedőt, más egy minisztériumi tisztviselőt és szintén más egy kutatót. Azonban mindegyikben felfedezhető a közös vonás: valamennyien érdekeltek a magyar bútorigyártás és a hozzá kapcsolódó ágazatok helyzetének megismerésében, illetve javításában.

## **2. Előzmények és alkalmazott módszerek**

*A vizsgálat tárgya a magyar bútorigyártás.* A téma számos aspektusáról készült feldolgozás mind műszaki, mind közgazdasági, mind kultúrtörténeti megközelítésben. Az értekezés irodalomjegyzéke egy kis szeletét mutatja annak, hogy milyen sokoldalú, milyen bő forrásai vannak a tárgykörnek. Átfogó, alágazati elemzésre azonban a nyolcvanas évek közepe óta nem került sor.

*A korszerű bútorkészítés történeti előzménye rövid.* A modern fafeldolgozás és iparszerű bútorigyártás Magyarországon csupán a XIX. század utolsó harmadában-negyedében bontakozik ki, így egy viszonylag fiatal iparágáról van szó. Az ipari méretű bútorigyártás fejlődése a Kárpát-medencében szorosan összefügg a politikai változásokkal. Trianon az alapanyag-ellátást redukálta és a hagyományos felvevő piacok elvesztését jelentette, a szocializmus a vállalkozások államosításával és mennyiségi szemléletével teremtett új

tulajdonosi helyzetet és igény szemléletet, s végül a rendszerváltás is drasztikusan avatkozott a szakmába, nemcsak privatizációs vonatkozásban, hanem a KGST-piac megszűntében és a belföldi értékesítés átrendezésében (lakásépítések zsgorodása, nagykereskedelem megszűnése, importliberalizáció).

A jövőkép se mentes a politikától: Magyarország várható uniós csatlakozása meghatározóan kihat a hazai bútorgyártók és –forgalmazók, továbbá a kapcsolódó ágazatok (mindenekelőtt elsődleges faipar) életére. Egészen bizonyos, hogy a belépést követően egészen bizonyosan újra drasztikusan átfurmálódik rövid pár év alatt a teljes hazai bútorpiac, mint történt ez a korábbi politikai változások alkalmával. Lényeges különbség viszont, hogy az új folyamat a korábbiakkal ellentétben irányítható és van egy rövid felkészülési idő.

*Az alágazatra vonatkozó szakirodalmi előzmény még rövidebb.* Bár a bútorkészítés több ezer éves múltra tekint vissza, s Magyarországon is igen mély hagyományai vannak, a hazai iparszerű gyártásra vonatkozó szakirodalom korát még évszázadokban sem lehet mérni. Más országokban se ment gyorsabban: az alágazat működésére vonatkozó, elsősorban műszaki ismereteket tartalmazó első tudományosan is értékelhető angol, francia és német nyelvű munkák csak a XIX. század elején jönnek létre, a Kárpát-medencében pedig bő fél évszázaddal utána, keletebbre még később. Napjainkra pedig a hazai bútorgyártással kapcsolatban kettős tendencia a jellemző: egyrészt gazdag és bővülő műszaki szakirodalom, másrészt ritkább és csökkenő gazdasági szakirodalom.

A *kutatás módszere* a doktori program széles spektrumú témájából adódón sokféle. A lehetőség szerint a témát érintő közvetett tárgykörök is vizsgálat alá vonódtak: így a jövőben egyre fontosabb szerepet játszó design, minőség, beszállítói-alvállalkozói rendszer, modern termelési eljárások, korszerű logisztika stb. A vizsgálat információgyűjtéssel kezdődött: a hazai és külföldi szakirodalom (könyvtárak, antikváriumok) tanulmányozása, a műszaki és gazdasági oktató- és kutatóműhelyekkel való konzultációk, a tervezőkkel, gyártókkal és forgalmazókkal folytatott beszélgetések, a szakmai

szövegségektől, az állami intézményi forrásokból (GM, KSH stb.) továbbá az internet böngészése közben nyert információk adták a tárgykör feldolgozásának bázisát. Más jellegű vizsgálati módszer – személyes kapcsolat, paraszociológiai szemlélet - volt szükséges az alágazatban működő fekete és szürke gazdaság megismeréséhez (zuggyártás, garázskereskedelem, lomi, számlázásmentesség stb.).

Az adatgyűjtést azok rendszerezése és szelektálása, majd végül sorba rendezése és elemzése folytatta. Ezt követte az értékelés, a lehetőségek feltárása, javaslat a továbbblépésre. Az egyes témakörökről kialakított elsődleges vélemények még a végleges írott változat elkészítése előtt szakmai ütköztetésre kerültek, gyakran többször is, s csak az azt követő átdolgozás után nyertek a dolgozatban megfogalmazást. Ezek a kritikák igen hasznosak voltak, nem egy esetben egy új problémakör került elő vagy éppen új szempont, új megközelítés vetődött föl.

A feldolgozás módszere rugalmasan követte az adott tárgykör kutatói magatartás-igényét. Így a kezdetekkel, a céhes múlttal és az ipartörténettel foglalkozó rész nagymértékben lexikális jellegű, míg a jelennel kapcsolatos fejezeteknél a személyes interjúk és tapasztalat, a jövőkép ábrázolásánál pedig a SWOT elemzés és a nyugati példák segítettek. Ugyancsak a téma volt az elsődlegesen meghatározó abban, hogy mikor könyvtári, mikor verbális vagy egyéb forrás részesült előnyben. A fejezetek megfelelő elkülönítése szinkront teremtett a tárgykörök és kutatási módszerek viszonylagos különbözősége között.

### 3. Az értekezés főbb megállapításai

A téma feldolgozása időrendi sorrendet követ. Egy-egy, a dolgozatban szereplő kérdéskör bemutatását összefoglaló megállapítások és értékelések követik, amelyek fontossága az adott tárgykörtől függően más és más. Tézisek:

1. *A bútorgyártás kiheverte a rendszerváltás okozta sebeket, túljutott a válságon és a fellendülés kezdetén van.* Az analitikus vizsgálat azt mutatja, hogy a magyar bútorigar a spontán privatizáció és az

általános gazdasági válság idejét átvészelte, s 1998 - 1999-től már a kibontakozás első jelei mutatkoznak. Az általános gazdasági növekedés, azon belül is főleg a lakáshitelek kedvezőbbé tételével megjelenő építőipari boom valamint a reálbérek növekedése az alágazat hazai értékesítési és így termelési lehetőségeit is javítja.

2. ***A magyar bútorgyártás jövője nem kis mértékben az Európai Unió már bevált közvetett iparfejlesztési receptjeiben keresendő:*** kis- és középvállalatoknak nyújtott támogatások, regionális politika, környezetvédelmi szubvenciók, korszerű minőségi előírások és termelési rendszerek menedzselése, innováció, K+F erősítése, klaszterek, innovációs parkok szervezése stb. adják a zálogát a további növekedésnek. A korábban csatlakozott országok bútoriparának vizsgálata azt mutatja, hogy a növekedés gerjesztői ebben az irányban keresendők, a bér munka aránya csökken.
3. ***A kutatás szerint az alágazat tartalékai számottevőek:*** a szakmai vezetés, szakember-állomány jó, a képzés átlag fölötti mind a kelet-közép-európai konkurenciához, mind más hazai ágazatokhoz viszonyítva. Továbbá jelentős öröklődött műszaki kapacitások vannak, s a modern anyagok használata, a határidő, a minőség tartása egyre kevésbé okoz gondot.
4. Az alágazati elemzés problémákat is föltárt. ***Hiányzik a magyar bútorgyártásban a működő tőke, az információáramlás, a PR, a marketing, a nagykereskedelem, a hazai értékesítési szervezet, gyenge az exporttámogatás.*** A külföldi nagy bútorláncok már itt vannak, s csatlakozásunkat követően még jönnek. Célszerű lenne addig hazai tulajdonú szervezetek létrehozása. Utak: gyártók összefogása, új gyártási és értékesítési technológiák (just in time, franchise stb.) és állami ösztönzés (lobby).
5. ***A vizsgálat az alágazat hátterére is kiterjedt, számos kapcsolódó területet fejleszteni kell.*** Gyerekcipőben jár a hazai design, hiába a kitűnő szakembergárda, ha nincs nemzetközi elismerés. Gyenge a

kellék- és vasalatgyártás. A modern vezetés-szervezés, termékfejlesztés, logisztika, controlling, alvállalkozói-beszállítói, marketing információ rendszer, ökoszemlélet stb. alkalmazása is lehet/lesz a siker záloga. A minőségellenőrzés inkább csak a nagyoknál létezik, komolyabb környezetvédelem ott se, a fejlődés útja pedig ez.

6. ***A rendszerváltás megteremtette a lehetőséget a kézművesipar fellendülésének.*** A kissorozatú vagy egyedi stílbútorok keresletének és így gyártásának reneszánsza van, mint ahogy a kevéssé eszközigenyes kárpitos szakmára is igaz ez. Újra éledhet a nagy hagyományú és nemzetközi sikerekkel rendelkező kisipar. A 2003-tól ígért átalányadózás továbbá a mikro- és kisvállalati támogatások a szakma e területét erősíthetik.

A kutatómunka során beigazolódott, hogy a hazai bútorgyártás más feldolgozóipari ágazatokhoz képest viszonylag kedvező adottságokkal rendelkezik, amit feltétlenül érdemes kihasználni mind a belföldi piacon, mind az exportban. Fejlődése a kapcsolódó ágazatok (textilipar, műanyagipar) bővülését is maga után vonja, valamint kedvező kapcsolódó folyamatokat gerjeszthet (foglalkoztatottság, innováció stb.).

#### **4. Az értekezés új, illetve újszerű eredményei**

***A témát ilyen megközelítésben és mélységében az elmúlt másfél évtizedben Magyarországon nem vizsgálták.*** A rendszerváltást követően pedig megváltozott körülmények közé került a magyar bútorgyártás, s ehhez az új helyzethez spontán alkalmazkodott. A korábbi, tervgazdasági szemléletű tanulmányok fényét az idő kissé megkoptatta. Egy-egy részterületről ugyan készült friss, átfogó kutatás (pl. a hazai bútorértékesítés néhány szegmenséről) és eredményei a dolgozatban megtalálhatóak, de összefoglaló elemzést ezek is nélkülöznek.

A tanulmány arra törekedett, hogy egy ágazatban – a bútorgyártásban – az alapvetően megváltozott helyzetben tudományos vizsgálattal, kutatómunkával

miképp lehet a piac szereplőinek segíteni, hogy az EU csatlakozás előestéjén a kedvező folyamatok erősödjenek, a kedvezőtlenek pedig mérséklődjenek. Az alágazatban számos, korábban nem létező vonás fedezhető fel.

1. A magyar bútorgyártás az utóbbi két-három évben a föllendülés útjára lépett. **Új jelenség ez, az alágazat a hetvenes évek óta ilyen eredményt nem nyújtott.** Ha az ütemet tartani tudja, az évtized közepére sikerágazat lehet, s 10 –12 év alatt lemaradását teljesen behozhatja, sőt előbbre is léphet.
2. A SWOT analízis az igazolja, hogy a hazai bútoriparban komoly tartalékok vannak, s ezek jó része közvetlenül hasznosítható, ami nemcsak a termelés, hanem a termelékenység és a profittartalom növekedését is eredményezi. A gyártásban elérhető műszaki fejlesztés révén az anyagtakarékosság, az élömunka megtakarítás további perspektívát jelent. **Új, vevőcentrikus, számítógéptámogatott gyártás és értékesítése a jövő.**
3. Az uniós csatlakozás megfelelő felkészülés esetén az alágazat termelési és értékesítési esélyeit növeli, a kivétel a kiszolgáltatott bérmunka-helyzetből a saját termékek értékesítésének irányába tolódik el, ami nemcsak szervezeti struktúraváltást, hanem megfelelő tervezői, beszállítói, alvállalkozói, marketing, értékesítési stb. háttérrel igényel. **Ilyen nagy, igényes piacra ilyen kedvező terítési lehetősége a magyar bútorgyártásnak Trianon óta nem volt.**
4. **Az új helyzet jellemzője, hogy nincs egységes, vagy egyedül üdvözítő talpraállási stratégia a bútorgyártásban.** Ahány cég, szinte annyi megoldás. Az ördög a részletekben, vagyis a megvalósításban rejtőzik. A stratégiai gondolkodás, a piac ismerete (versenytársak, divattrendek stb.), hatékony termelészervezési eljárások, integrált logisztika, benchmarking, reingeneering vezetői gondolkodás sokat segítenek.

5. A vizsgálat azt igazolta, hogy **a bútorgyártás a megtestesült innováció**. Új piacok (KGST helyett), új termékek (más igény), új termelési folyamatok (just is time), új technikák és technológiák (műszaki fejlődés), új szervezési eszközök (számítógépes támogatottságú logisztika, informatika) új marketing (vevőcentrikusság), új kapcsolati formák (innovációs park, technológiai park, klaszter), új háttér (beszállítók, alvállalkozók). Még akkor is igaz ez, ha több helyen leamortizálódott épületekben, nullára írt gépeken folyik a gyártás. Az innovációt ösztönző technikák alkalmazása nagyot lendíthet a bútorgyártás fejlődésén.

#### **5. Az eredmények gyakorlati hasznosíthatósága**

A hazai bútorgyártás múltja, jelenlegi helyzete és a már EU-tag országok példája azt vetíti előre, hogy a magyar gyártóknak és forgalmazóknak megfelelő felkészülés esetén nagy esélyük van uniós csatlakozásunkat követően az alágazat felfuttatására. A dolgozat a komplex bútorgyártás világát dolgozza föl, ilyen értelemben túl átfogó ahhoz, hogy akár megvalósíthatósági terv legyen, de a földolgozott információk rendszerezésével, következtetéseivel adalékul szolgálhat a bútorigar vezetőinek, még akkor is, ha eseteiben nem tesz többet, csak megerősíti őket elgondolásaikban. Tehát: cui bono, cui prodest?

Tudják hasznosítani a nem-ipari méretekben dolgozók is. Kezdve a kézműves kamarától a kis- és középvállalkozói programokon át a különféle kooperációkig, stratégiai szövetségekig, sőt a mikrovállalkozások számára is van hasznos információ. Látják, hogy mely irányokban érdemes egyedül menniük, ismét másutt hol lesz szerencsésebb a beszállítói–alvállalkozói rendszer, ismét másutt hol jobb egy összefogáshoz (pl. klaszter) csatlakozni.

A szakmai szövetségek, érdekképviseltek számára is nyújt újat, vagy legalábbis mást. A kívülről jövő az elkötelezettség-nélküliség, a semlegesség szemüvegén át figyelni az eseményeket, vizsgálja az összefüggéseket.

A gazdasági vezetés érintett első lépcsője (GM, PM stb.) egy alágazat eddigi teljes életgörbéjének leírását kapja kritikai elemzéssel. Ha lesz még egyszer

magyar iparpolitika, akkor a döntés-előkészítéshez háttér tanulmányok mindenképpen kellenek.

Nem marad ki a sorból a gazdaságirányítás második lépcsője sem, azok az intézmények, amelyeknek ráhatásuk lehet egy-egy terület erőteljesebb fejlesztésére, vagy épp visszafogására, legyen az akár kedvező banki hitel, kiállítási promóció, regionális támogatás vagy éppen exporthitel-biztosítás (ÁFB, ITD Hungary, Eximbank stb.).

A bútorgyártás elemzése tanulságos lehet más ágazatok számára is. Bár az iparágak termelési módjuk, értékesítési technikájuk stb. vonatkozásában nagyon különböznek egymástól, azonban a feldolgozó iparnak számos területe van, amely hasonló életpályát futott be és hasonló gondokkal küzd. A dolgozatban szereplő elemzések, ajánlások adalékkul szolgálhatnak fejlődési programjaik kidolgozásában.

A gyakorlati hasznosítás nem másolást jelent. Ahány potenciális felhasználó, annyiféle szempont. Más a korpuszbútor-gyártó helyzete, más a kárpitosé, más a csak bér munkát végzőé, más a saját terméket gyártóé. Ennyi igénynek együttesen és egyszerre eleget tenni ilyen terjedelemben nem lehet, ez nem is lehetett a cél. Hasznos információt viszont igenis valamennyi érdekelt kapjon, a tanulmány megállapításai segítsenek döntéseik meghozatalában.

#### **6. Publikációk az értekezés témakörében**

- Kisvállalkozások Nyugaton és Keleten  
Külgazdaság 1985/12
- A magyar ipar presztízse külföldön  
Ipargazdaság 1988/11.
- Adalékok a vállalatméret és vállalati terhek összehasonlításához  
MTA-IVKI tanulmány  
Budapest, 1989
- Die Wiedergeburt der Kleinunternehmen in Osteuropa  
(Proceedings for the Special Call for Papers)  
36th ICBS World Conference, Vienna, 1991

- Innovationen im Transformationsprozess  
Die Rolle der Joint-ventures im Übergang zur Marktwirtschaft in Ungarn  
ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München, 1993
- Exportgondok vállalati vélemények tükrében  
(MEHIB-EXIMBANK tanulmány)  
CET, Budapest, 1995
- A budapesti kis- és középvállalkozások innovativitásának növelése  
(Cum: Belyó Pál, Dabóczi Kálmán, Drecin József, Monori Mónika, Rácz András, Szirmai Péter, Szombathelyi Ferenc)  
BKE Kisvállalkozás-kutató Csoport, Budapest, 1996
- Technical Challenges and Social Changes in the Hungarian Industry  
International Conference of the European Small Business Association  
Budapest, 1998
- A mikro-, kis- és középvállalkozások innovációs tevékenysége, képessége és készsége  
(OMFB tanulmány)  
CET, Budapest, 1999
- Innováció a hazai kisvállalkozásoknál  
(VII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia tanulmánykötetben)  
MTA Ipar Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottsága, Budapest, 2000
- Innováció a hazai bútorigiparban  
Tudományos értékeink (szerk.: Lentner Csaba)  
Sopron, 2001
- Furniture Industry towards Globalization  
International Conference „Roots and Wings”  
Sopron, 2002 (kötet előkészületben)
- Klaszterekkel az unió felé  
Asztalos és Faipar, 2002/3
- A humán tőke értékéről  
Humánpolitikai Szemle, 2002/4
- A magyar bútorgyártás az EU tagság elnyerésekor  
Konferenciaelőadás 2002. szeptemberében (előkészület alatt)