

KÖZÉP ÉS KIS VÁLLALKOZÁSOK ÉRTÉKELÉSE

PÁPAI ERZSÉBET

Témavezető:

Dr. habil Lett Béla

egyetemi tanár

a mezőgazdasági tudomány kandidátusa

NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM

SOPRON

2003

TÉZISEK

1. A kutatás célkitűzése

A XX. század végén Közép és Kelet-Európában, így Magyarországon is jelentős változások zajlottak le mind a gazdasági, mind a társadalmi életben. A tervutasításos, állami és szövetkezeti tulajdonra épülő szocializmus átalakult kapitalista társadalmi formává. Az átalakulás hosszú folyamatát a rendszerváltozás zárta le. A 90-es évek elején lejátszódó privatizáció keretében a szocialista gazdasági rendet felváltotta a magántulajdonon alapuló piacgazdaság, megtörtént a gazdaság működési logikájának az átállása. A piacgazdaság térhódítását mutatta a regisztrált vállalatok számának megtízszereződése, nagy monopolizációs cégek megalakulása, a külföldi működőtőke befektetések megjelenése. A Jaltában kialakított világrend tehát gazdasági okokból dőlt össze. A század végére a tudományos és technikai fejlődés egy újabb szakaszba érkezett, amikor az állam túlzott gazdasági előnyei, amik az 50-es években megvoltak, elfogytak, s a hátrányai igen gyorsan felerősödtek.

Magyarországon s a többi kelet-európai országokban az átállás nem volt zökkenőmentes. A piacgazdaság kiépítése, az átalakuló vállalatok, keleti piacaink elvesztése, az infláció, az egész gazdasági, üzleti élet széjjelzülése az ipar és mezőgazdasági termelés drasztikus csökkenését eredményezte.

Az évtized elejének mélyrepülése után viszonylagos fellendülés következett, az export növekedésnek indult. A forint viszonylagos felértékelődése a belső árakban jelenlévő infláció nagyobb mérvű emelkedését jelentette, mint a devizavértékben számolt exportbevétel esetében. Így állt elő az az eset, hogy a belső fogyasztás, a nyersanyagok és az energiahordozók áraiban nagyobb volt az infláció, mint ahogyan az exportjukkal kitermelhető devizák forint ára

emelkedett. A vállalatok az előbbi folyamat ellenében mégis exportáltak, mivel a termelés további csökkenése drágább lett volna, mint a veszteséges termelés folytatása.

A 90-es évek elejének faiparát kisebb dinamizmus jellemezte, mint az ipar nagy átlagát. Az iparági életciklus-elmélet szerint a faipar, s ebben bennfoglaltatik a bútortipar egésze, a fejlődési ciklusnak nem az elején, hanem a leszálló ágán volt. Ennek köszönhető, hogy beszűkültek az iparágban végrehajtott beruházások és fejlesztések. Sok vállalatnál megszűnt a K+F tevékenység, vagy legalábbis csökkent a fejlesztői, termelői létszám. Az évtized elejének pesszimista kilátásai azonban nem bizonyultak megfelelőnek. A 90-es évek közepétől nagy mértékű fejlődésnek indult a bútorgyártás. A növekedés húzóerejét az export értékesítés bővülése jelentette.

Az irodabútor gyártás és forgalmazás a 90-es évek elejétől számított felfutó ág. A számítógépes és a többi modern infrastrukturális berendezések széleskörű megjelenése folyamatos fejlődésre készítette a tervezőket. Megteremtődtek a modern, a kor szellemének megfelelő, ergonómiai szempontokat tökéletesen kielégítő irodai berendezések.

A technikai fejlődés mellett erősen megváltozott az irodai munkahelyekkel szemben támasztott követelmények. Az egy vagy két személyes irodák helyett a jövő az ún. agilis irodáké, melyben elsődleges szerep jut a mobilitásnak. A mobilitás egyik fázisa, amikor egy íróasztalt többen használnak, csak a konténerek tartoznak egy személyhez. A távmunka, vagyis az otthon történő munkavégzés pedig igényt teremtett a lakásban a megfelelően felszerelt és esztétikailag is a lakás hangulatához igazodó „dolgozóhely” kialakításához.

A piacgazdaságot építő Magyarországon, a tulajdon átalakulás következtében egy egész sor új kérdés merült fel a gazdasági életben. Felvetődött, mint megoldandó probléma, mennyit ér egy vállalat, hogyan lehet piaci árát meghatározni. Egyáltalán, meglehet-e határozni, amennyiben eladásra kerül egy társaság teljes egészében vagy részében, részvények jelennek meg a piacon vagy a tőzsdén, mi az az összeg, amely kifizethető, az ár azonos-e az értékkel.

Az 1989-es társasági törvény legnagyobb fogyatékosága volt, hogy a modern kft-rt. szabályozás mellé nem tudott piaci számvitelt, mérlegkészítési technikát, vagyonértékelést felmutatni. A vállalatok könyvviteli mérlege szinte semmit sem mondott a vállalat valódi értékéről, a magyar torz piaci viszonyok között a vállalat értéke manipulált volt. A vállalati könyvekben szereplő természeti javak gyökeresen alulértékelték voltak, összefüggésben a korábbi magyar dotációs és hatósági árrendszer felépítésével. Az ingatlanok 0-val, illetve rendkívül alacsony értékkel szerepeltek. A termőföld könyv szerinti értéke is alacsony volt, összefüggésben a mezőgazdasági-élelmiszeripari termékek korábbi árképzési rendszerével.

A külföldi befektető jogosan tette fel a kérdést, hogy egy megvásárolandó vállalatért, ingatlanért kért összeg miért tér el olyan nagy mértékben a vállalati könyvelésben szereplő értéktől.

A vállalatértékelés elméletének történetét vizsgálva megállapíthatjuk, hogy többféle értékfogalom létezik. Az érték, mint fogalom meghatározása hasonló utat járt be, mint minden más definíció a közgazdaságtan elméletének története során.

A két világháború közötti objektív értékelési szemlélettől a 90-es években a szubjektív értékelési módszerig vezetett az út. A vállalati missziókban

szerepel annak a megfogalmazása, miszerint a vállalat legfontosabb célkitűzése, maximalizálni a tulajdonosi értéket. A vállalatba befektetett tőke megtérülésének mérésére, ill. ezen megtérülés maximalizálás mód meghatározásának az egyik legsikeresebb módszere a részvénytulajdonosi érték képzésének az elemzése /Shareholder value creation analysis/. A tulajdonosi érték meghatározásához először tehát meg kell állapítani a vállalat értékét, majd ebből le kell vonni a hitelek értékét.

A vállalati érték meghatározása különböző módszerekkel történik. Egyik felfogás szerint a vállalati érték kiszámítható a vagyoneszköz oldaláról. Ez az eljárás nem veszi figyelembe a vállalat jövőorientáltságát, a jövedelemtermelő képességét. Amennyiben azzal a feltételezéssel élünk, hogy a vállalat a jövőben is működni fog, akkor az értékelés a jövedelemtermelő képességen nyugszik. Nem valósulhat meg csak a vagyoneszközök segítségével, a vállalatot nem tekinti vagyonthalmaznak.

Bizonyos esetekben azonban mégis a tényleges vagyon értékelendő. Amikor egy vállalat már nem képes tovább működni, eléri az üzembeszárási állapotot, a hitelezőkkel való megállapodás nem végrehajtható, felszámolási vagy végelszámolási eljárás indul ellene. Mindkét esetben számításba nem jöhet az értékelés eljárásánál, mire képes a vállalat az elkövetkezendő időkben. Ebben az esetben a vagyonértékelés a követendő értékelési módszer, mely a vállalat termelését a meglévő eszközökhöz rendeli hozzá, nem veszi figyelembe a jövőbeni eszközkombinációkat.

Működő vállalat esetében a hozam szerinti értékelés a követendő út. A hozam szerinti értékmeghatározása egy olyan egyensúlyi árat jelent, amely a vállalat jövőbeli pénzjövödelmeinek a kockázatot is figyelembe vevő tőkeköltséggel történő diszkontálásból adódik. Feltehetjük a kérdést, mit értünk tőkeköltségen? A tőkeköltség az az összeg, amit a vállalatba beruházó, mint bárhol máshol elérhető hozamot, elvár. A tőkeköltség ennek értelmében alternatív költség, vagy másképpen alternatív bevétel, de nevezhetjük transzfer jövedelemnek is.

Ez az értékelési szemlélet, illetve érték kategória a modern vállalati pénzügyek, a tőkepiaci elméletek és a vállalati stratégiák fejlődésének eredményeképpen alakult ki. Ebben kifejeződik, hogy a stratégia, mint a jövőalkotás eszköze, értéket teremt vagy rombol.

Az értekezés céljaként arra keresem a választ, hogyan játszódik le egy értékelési folyamat, milyen tényezők játszanak szerepet, melyek azok a külső és belső hatások, amelyekkel számolnunk kell, egyáltalán objektív vagy szubjektív-e a meghatározási folyamat. A gazdasági szakembereknek és vezetőknek át kell gondolniuk, miért érték az érték, hogyan közelíthető meg, számszerűsíthető-e egy vállalat értéke.

A témafeldolgozás aktualitását nem kell különösképpen magyarázni. A piacgazdaság útjára lépő Magyarországon a már megalakult, átalakuló, fúziót létrehozó vagy éppen megszűnő vállalatok esetében sokszor probléma, milyen legyen az újonnan létrejövő társaság törzstőke aránya, mekkora legyen a részvénytársaság aránya, vagy éppen hogyan alakul a felszámolási vagy végelszámolási érték, pl. a hitelezők kielégítése céljából.

A vállalati érték meghatározás után vizsgálatom tárgyát képezi, képesek leszünk-e sikerágazattá válni az EU kibővült piacán. Melyek azok az értékteremtő és értékmegőrző tényezők, versenytényezők, amelyek szükségeltetnek ahhoz, hogy a legmagasabb tulajdoni érték teremtsé, s ezáltal a magyar bútortermelés, s azon belül az irodabútor szakágazat tartós piaci részesedést tudjon elérni.

2. Előzmények és az alkalmazott módszerek

A vállalatértékelés problémakörének elemzésével a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszékének munkatársai foglalkoznak, de egyes részterületek feldolgozásában számos kutató és gazdasági szakember is részt vesz. A jelen gazdasági viszonyok között új követelményként jelent meg a téma továbbfejlesztésének igénye, mert egyrészt fontos ismerni, hogy gazdasági értelemben mekkora értéket képvisel egy vállalat, másrészt a gyakorlatban nagy jelentőséggel bír egy vállalat értékének az ismerete a beruházások ráfordításainak és kockázatvállalásának tekintetében.

A felállított kutatási hipotézis szerint a magyar vállalatok jövőbeni tevékenységét a már végrehajtott vagy végrehajtandó komplett modernizáció és a világgazdasági beágyazódás végbemenetele alapozza meg. A versenyképesség fontos tényezőinek feltárását az iparági szinttől kiindulva a vállalati versenyképesség összetevőinek a meghatározásával végeztem. Nehezített a téma feldolgozását, hogy részletes, országos adatok mint mennyiségben, mint minőségben nem álltak rendelkezésre.

Azonkívül megállapítást nyert, hogy a meglévő iparági adatok sem fedik le teljesen a valóságot. Halmazottságot mutatnak, mert sok esetben a továbbértékesítés /import/ adatait is tartalmazzák.

Az elemzés elvégzéséhez szükség volt reprezentatív megkérdezésre, melynek segítségével lehetővé vált az irodabútor szakágazat részletes elemzése. Viszonylag kis számú, de az irodabútor szakágazatban jelentős

szerepet játszó vállalkozások /11/ gazdasági tevékenységének vizsgálatára került sor.

A választott kutatási módszer egyrészt mélyinterjú készítése volt, amit kérdőíves megkérdezés követett. Sajnos a kiküldött kérdőívek alacsony visszaküldésének a száma nem tette lehetővé a számítógépes feldolgozást és értékelést.

Az iparági elemzéssel feltárni igyekeztem az iparág erősségeit és gyenge területeit.

A környezeti változások megítélése szempontjából foglalkoztam a vállalati működés bizonytalanságát előidéző tényezők vizsgálatával. A kormányzat és a gazdaságpolitika szerepét, szakminisztériumokkal való kapcsolatok lehetőségét, a belpolitikai helyzet stabilitását, a pénzügyi piac megbízhatóságát, a jogi szabályozást és az Unióval való jogharmonizáció hatásosságát tartottam kiemelendőnek.

A versenyképesség elemzése kérdéskörben a termelési versenyelőny és hátrány területeinek feltárása és a teljesítménymutatók használata és hasznossága közötti összefüggéseket próbáltam megállapítani.

Az iparági elemzés mellett a disszertáció részét képezi konkrét vállalatértékelés. A soproni FALCO Kft, mint az irodabútor szakágazat egyik reprezentáns képviselője tette lehetővé és bocsátotta rendelkezésemre adatait. Öt év mérleg és eredmény kimutatásai, a könyvvizsgálói jelentések képezték az elemzés alapját.

A rendelkezésre álló adatok a különböző vállalatértékelési módszerek közül a cash-flow értékelési eljárás elvégzését tette lehetővé. Ennek értelmében a vállalat értéke hozamainak, jövőbeni pénzjövödelmeinek diszkontált értéke, jelenértéke. A vállalati érték megállapításánál több becslési érték megállapítása szükségeltett. Az EU-ba való belépésünk várakozásainak

megfelelően, a vállalatvezetőkkel egyeztetve a termelés visszaesésével kellett számolnom. A jövőbeni eredmények optimista és pesszimista becslésénél az árbevétel 8% és 15%-os csökkenését prognosztizáltam. Az elkövetkezendő évek inflációs rátája a számítás és összehasonlítás megkönnyítése végett 4,5%-ban került megállapításra.

A szakirodalom a jövőbeni cash-flow elemzésnél figyelembe veendő évek számát kb. 10-ben határozza meg. Az EU belső piacán való megjelenésünkkel, a teljesen új gazdasági környezet figyelembe vételével úgy gondoltam, hogy az előrelátás megnehezült. Ezért a vállalat jövőbeni hozamainak becslését csak öt évre kiterjedőben vizsgáltam, a további időszak maradványértékben került számba vételre.

A kutatási célnak a megvalósításához jelentős segítséget nyújtottak a szakirodalomban folyamatosan megjelent és megjelenő cikkek, tanulmányok és könyvek.

3. Az értekezés új és újszerű eredményei

1. Magyarországon az EU megalakulása óta több ízben próbálták egységes rendszerbe foglalni a különböző ágazatokat, az eltérő tevékenységet végző vállalkozókat. A faipar esetében a legutolsó statisztikai csoportosításban a faipar elkülönült a "fafeldolgozás" és "bútorgyártás" ágazatra. Ezt a rendszert vette át - kötelező ajánlásként - a magyar statisztikai rendszer is.

Kutatásaim során megállapítottam, hogy a szakágazati elemzések foglalkoznak a főbb mutatók / vállalkozások, foglalkoztatottak száma, termelés, bel-és külkereskedelmi értékesítés árbevételei, ipari és fogyasztói árindex / számításaival, trendjének felállításával, de az elemzésekben nem térnek ki a szakágazati nehézségek okainak a feltárására.

2. A vállalat a fogyasztók igényeit kielégítő termékeket, szolgáltatásokat hoz létre, amelyeket pozitív hozamot eredményező áron tud értékesíteni. A folyamat eredményeképpen a vállalat képes gyarapítani befektetőinek vagyonát, tulajdonosi értéket teremt.

A vállalati működések vizsgálatakor igazoltam, hogy az értékközpontú cégirányításban rejlő lehetőségeket a vállalatvezetők nem aknázzák ki céltudatosan. Az értékteremtő tényezőknek /árbevétel növekedés, működési eredményráta, beruházások, tőkeköltség, növekedési ráta / a vállalat értékére gyakorolt hatásának számszerűsített elemzésével nem foglalkoznak. Így nehéz az értékképzés, - megőrzés és realizálás hármas céljának az elérése.

3. A vállalatok beszámolóinak részét képezi a cash-flow kimutatás, amely egy időszakban a vállalkozások pénzügyi helyzetében bekövetkező változásokat mutatja. Nyomon követhető, hogy a vállalatok, bár elkészítik, de döntéseikben nem támaszkodnak a cash-flow kimutatás adataira, pedig a likviditás biztosítása elsőrendű fontosságú feladat minden egyes vállalkozás vezetés számára.

4. Megállapítottam, hogy a termék portfólió javítása érdekében nem végeznek részletes elemzést a befektetett tőke hozadéka /ROI/ vizsgálatában. A ROI termelők rangsor felállítása szükségeltetne az optimális termékportfólió kialakításához, ami versenyelőnyhöz juttatná a vállalatot. Ugyanígy megállapítható, hogy nem határozzák meg a termékportfólióban a cash hozókat és cash rablókat, melyek megmutatnák, hogy mely termékek erősíthetők, és melyek likvidálását kell célul tűzni.

5. Kutatásom során próbáltam képet kapni a vállalatok kockázatkezelési tevékenységéről.
A kockázat előrejelzése és kezelése a kevésbé fejlett tőkepiacú Magyarországon sokkal nehezebben nyomon követhető, mint a fejlett tőkepiacú országokban.
Megállapítottam, hogy a vizsgált vállalatok a kockázat kezeléssel és előrejelzéssel mind makro, mind piaci szinten keveset foglalkoznak. A vállalati kockázati tényezők: a jövedelmezőségi, vagyoni, pénzügyi helyzet, megtérülés, vezetés színvonala, szállítók, alvállalkozók, technológia, mint kockázati kategóriák nem kerülnek részletes elemzésre.

6. Vizsgálatom tárgyát képezte a cégek esetében a marketingkutatások fejlettsége. Bár elmondhatjuk, hogy a piackutatás nem csodaszer, de megkönnyíti a tisztánlátást, segít a döntések meghozatalában. Megállapítható volt, hogy a piackutatás kimerül adatbázisok felállításával, versenytársak mérleg és eredmény-kimutatásának elemzésével. Véleményem szerint kevés és sekélyes marketingmunka folyik a cégek esetében.
7. Az EU csatlakozás, a magyar vállalatok megjelenése az Unió belső piacán megköveteli a versenyképesség fogalmának átértelmezését. A hagyományos, stratégiai üzleti egységben való gondolkodást más szemléletmódnak kell felváltani. Vizsgálataim, amelyek a szervezeti egységek közötti összehangoltságot volt hivatott vizsgálni, arra engedett következtetni, hogy a vállalatvezetők nem képesek centralizáltan látni a vállalat egészét. Döntéseikbe szétforgácsoltságot visznek, a diverzifikáció eredménye az átfogóbb nézet hiánya.
8. Megállapítottam, hogy a stratégiai üzleti egységekben működő vállalatok az ott dolgozókat is egy-egy egységhez rendelik hozzá, egy-egy szektor kizárólagos tulajdonának képzelik a megfelelő képességekkel rendelkező személyeket. A vállalaton belüli erőforrásokért, az emberekért nem történik versenyzés az egységek vezetői között. Ez merevséget és kihasználatlan kapacitást jelent, mint a gépek, mint az emberi szürkeállomány tekintetében.
9. A vállalatvezetőkkel készített interjúk során tettem azt az egész magyar bűtoriparra jellemző megállapítást, ami mindenki előtt ismert, hogy a magyar gazdaság súlyos tőkehiánnyal küzd. Ez nagymértékben gátolja a vállalkozások és rajtuk keresztül az egész magyar gazdaság fejlődését.

A magyar irodabútor szakágazat számára is súlyos problémát okoz a versenylőnyt adó gyártmány és gyártásfejlesztéshez. a szükséges tőke előteremtése.

10. A vállalatértékelést nemzetközi módszerek magyar bútorigipari ágazatra való adaptálásával végeztem, a magyar számviteli szabályok alkalmazásával. Nehézséget jelentett az eltérő, már régóta piaci viszonyok közepette működő gazdasági rendszer más elemzési módszere, az eltérő mutatók használata, amelyek nem lelhetők fel a magyar gyakorlatban.

Az elméleti megközelítések kiemelt fontosságot tulajdonítanak a specifikus kockázati tényezőknek, a béta alkalmazásának. A mutató a vállalati és piaci kockázat közötti összefüggést jelzi, s a tőkeköltség számításban játszik szerepet.

A magyar gazdasági viszonyok fejletlensége nem tette lehetővé a béta könyv felállítását, melyben fejlett tőkepiacú országokban a piacon lévő összes vállalat nem diverzifikálható kockázatának becslése található. Ennek hiányában az értékelési eljárásnál az elméleti módszerek nem voltak alkalmazhatók, a tőkeköltség számítása a rendelkezésre álló mérleg és eredmény kimutatás adataival végezhető el.

A számításban szereplő mutatók, az EBIT / Earning Before Interest and Tax /, a vállalat normál üzleti tevékenységéből az adó és kamatfizetés előtti jövedelem, a NOPLAT / Net Operating Profit less Adjusted Taxes /, az adóval korrigált nettó eredménynek megfelelően nem ismer a magyar számvitel. Kiszámításukhoz a költségek közvetlen és közvetettre bontása, a működéshez szigorúan vett árbevétel meghatározása szükségeltetik.

4. Az eredmények gyakorlati hasznosítása

A megismert problémák és az empirikus vizsgálatok során ismertté vált, hogy a magyarországi irodabútor-piac versenyképességének helyzete javításra szorul.

Az Európai Unió bővülő piacokat, fejlesztési forrásokat, fejlődési, növekedési esélyt hoz azoknak a vállalkozásoknak, amelyek tudatosan kihasználják az Unió és a hazai gazdaságpolitikai környezet adta lehetőségeket. Az esélyek azonban nem automatikusan vezetnek sikerre. Az Európai Unió piaca, ha nem is minden esetben, de sokszor- miként általában a piaci versenyben való helytállás- megköveteli az alkalmazkodást is a változó környezethez. Azok a vállalkozások lehetnek eredményesek, amelyek az alkalmazkodás erőfeszítéseit előzetes befektetésnek tekintik, már most kezdik felkészülésüket az EU piacán való szereplésre.

A disszertáció alapján az alábbiakban foglalom össze a gyakorlati életben végrehajtható javaslataimat:

1. Az információs rendszer bázisát a vállalton belül hagyományosan a számviteli rendszer képezi. Az alkalmazott számvitel nem tükrözi egyértelműen a valóságot, mivel a pillanatnyi érdekek illetve igények szerint történik az összeállítás. A tulajdonosi értékképzés, mint a vállalat alapvető célja vezetés orientált, döntéstámogató és a jövő kilátásait figyelembe vevő, az eddigiekhez képest eltérő vezetői számvitel megalkotását követeli. A „hagyományos” és a vezetői számvitel nem azt jelenti, hogy a vállalatoknak két elkülönített számviteli rendszerre van szükségük, hanem azt, hogy a számviteli törvény előírásain túlmenően nagy szerephez jusson az objektív, a

valóságnak megfelelő elemzés mely a stratégiai és az operatív döntéseket egyaránt támogatni tudja.

2. A termelésirányításban megvalósítható versenyelőny a rugalmas gyártórendszer létrehozásával használható ki. A vállalat céljai között kell szerepelnie olyan technológia kialakítása, melynek gyártóberendezései gyorsan és könnyen átállíthatók különböző termékek gyártására, s így a vállalat viszonylag kis ráfordítással követheti a piac változó igényeit. A hazai és globális környezetben a követelményeknek megfelelően jóval szélesebb körben érvényesíthetők a rugalmas gyártórendszer előnyei. Ennek a technológiának azonban két alapvető és nem a technológiához kapcsolódó feltétele van, a termelés irányítás ismerje a lokális igényeket, a beszerzés pedig rugalmasan kövesse ezeket.
3. Az elmúlt évek során számtalan iparágban nagyfokú átalakulás ment végbe a versenykörnyezetben. Ezen belül talán a legfontosabb a termékpiaci verseny élesebbé válása. Követendő új út a moduláris termék- és gyártásfejlesztési stratégiák alkalmazása, ami a nagyobb termékválasztékot, a legújabb technológiával készült termékek gyors piacra kerülését, a terméktervezés és a megvalósulás alacsonyabb költség szintjét biztosítja a cégek számára. A modularitás legszembetűnőbb előnyeinek egyike az új termékváltozatok gyors konfigurálásának képessége és egy adott moduláris termékarchitektúrán belül az elemek "elegyítése és összeillesztése" révén elérhető kis költség. A moduláris megközelítés a vállalat technológiai tudásának tartalmára és szerkezetére is fényt derít. Segítségével felfedezhetők lennének azok a rejtett szűk keresztmetszetek, amelyek csökkentik az új termék tervezésének és megvalósításának lehetőségeit.

4. A sikeres vállalatokat mindig a vezetők hozzák létre, de a sikerhez erősen hozzájárulnak az alkalmazottak munkavégzése. A stratégiai üzleti egységek szervezeti felépítése helyett előtérbe kell kerülni a projektekben való gondolkodási módnak. A projektekben megvalósuló termelés felértékeli az időtényezőt és célra irányított, összehangolt ütőképes végrehajtást biztosít a beruházásoknak, a kutatás-fejlesztésnek, a gyártmány- és gyártástervezésnek vagy az új termékek piaci bevezetésének. Ezek mind olyan feladatok, amelyeket az erre szervezett projektek hatékonyabban végezhetnek el, mint a vállalat hagyományos, nehézkes és sok esetben igen bürokratikus együttműködő funkcionális szervezetei.
5. A projektekben lezajló termelési folyamat következtében az innoválás több új sajátossággal is kell számolni. Gyorsul az innoválás üteme, ezért egyre kevesebb idő áll rendelkezésre eredményeinek piaci realizálására. Az igazán sikeres megújulás az innovációs láncok eredményeképpen jön létre: egy valóban innovatív gyártmányhoz egyre többször új anyagra, gyártástechnikára van szükség, értékesítése új marketing megoldásokat is igényel, mindez pedig megkövetelheti a beszállítókat, a gyártókat, az értékesítőket és a felhasználókat eddig jól bevált tevékenységének akár gyökeres megváltoztatását.
6. A globalizáció korában ugrásszerűen megnőtt az üzleti vállalkozások kockázata: a piacokon gyorsan jelenik meg a nemegyszer globális innovációs kínálat, megváltozhat a kereslet, alapjaiban boríthatják fel a kialakult egyensúlyokat a piacra lépő vállalatok. Növeli a kockázatot, hogy egyre rövidebb idő alatt és egyre intenzívebben kell válaszolni a vállalatoknak, hogy kivédhessék a fenyegetéseket. A kockázatkezelésre a vállalatoknak ún. hatáslánc elemzést kell felállítaniuk. A kockázati

lánc felépítésében meg kell határozni a külföldi működőtőke és pénztőke beáramlás kritikus értékét, a gazdasági növekedés túlfűtöttségének a kritikus értékét, a nemzeti valuta le és felértékelésének kritikus értékét, melyek elvezetnek az inputpiac összeomlásáig, az export visszaesésig, melynek következtében az egész régió gazdasági visszaesésével számolhatunk.

7. Az akut tőkehiány leküzdésére szükséges a különböző likvid források bevonása. A rászoruló vállalkozások igen nagy hányadának a megoldást a kockázati tőke bevonása jelenti. A kockázati tőkével való finanszírozás sajátossága, hogy nem kötődik hozzá olyan visszafizetési kötelezettség, mint a hitelhez. Az irodabútor szakágazatban a kockázati tőketársaságok befektetései nemcsak pénzügyi erőforrásokat biztosítanak a vállalat számára, hanem egyéb támogatásokat is nyújtanak, mint pl. a marketing, emberi erőforrás menedzselése, pénzügyi stratégiai koncepció kialakítása és megvalósítása.
8. A projektben történő vállalati termelés megköveteli az alkalmazottak szakmai tudásának feltárását. Hatékony lehet és időt megtakarító a „tudás tőke térképek” felállítása, amelyben a munkaerő esetlegesen meglévő több szakmai felkészültségét is jelzik. Így a vállalatnál felhalmozott tudás pontosan nyomon követhető, a keresett tudás hol található, kinek a fejében, melyik részlegnél, mely polcon, az adatbázis melyik szakaszában.
9. A projektben történő munkavégzést növelheti a „munkakör gazdagítás”. Ha a vállalat alkalmazottja több szakmával rendelkező munkaerő, a teljesítmény intenzitása növelhető, különösen akkor, ha a meglévő termelő berendezések lehetőséget biztosítanak tudásuk kihasználására.

Amennyiben a vállalat rövid távban gondolkodik, olyan szakmák elsajátítását kell támogatni, amelyek beilleszkednek a cég profiljába, hosszabb távú tervezés esetében a vállalati profil vertikális vagy horizontális diverzifikációjának lehetőségei a mérvadók. A több szakma elsajátításának támogatása munkaidő kedvezményel és a költségek egészének vagy részének átvállalásával történhetne.

10. A vállalatoknál folytatott marketing munkának a megreformálása szükségeltetik. A kiszámíthatatlan recessziós folyamatok közepette, a rossz döntések elkerülése érdekében, a cégvezetők Magyarországon és világszerte szeretnének még célzottabb iránymutatást kapni. Több információt, tanácsot igényelnek. Marketing felfogásuknak át kell alakulnia. A piackutatásnak át kell formálódnia olyan korszerű piackutató- tanácsadó és média konglomerátummá, amely az ügyfélnek az alapkutatástól a döntéselőkészítő tanácsadásig valóban teljes kiszolgálást nyújt. A jövő az ilyen komplex marketing és adatszolgáltató információs birodalmaké.
11. A pénzügyi folyamatok és a marketing kapcsolata új képzési módokat kíván. A felsőoktatásban a posztgraduális képzés keretében képelem el olyan szakemberek képzését, akik otthonosan mozognak mindkettő területen. Ismertnek kell lenniük a számvitel, a pénzügyi elemzés, vállalatgazdaság és természetesen a marketing minden területével. Ezen két tudományág összekapcsolásával és oktatásával olyan szakemberek képződnek, akik „matematizálják” a marketing területét, s ezzel a vállalatok pénzügyi döntéseinek alapját adják a marketingkutatás eredményeinek összekapcsolásával.
12. A globalizáció és az EU-ba való belépésünk, a technikai fejlődés a vállalatgazdaságtanban paradigma váltást kényszerít ki. A korábbi

paradigmák megcsontosodása a vállalat versenyképességének csökkenésével járhat, sőt akár bukásához is vezethet.

A paradigmaváltás következtében meg kell hogy történjen a munka és minőségi fegyelem, a folyamatos munkaintenzitás, a magas szakmai színvonal és az idő értékrendjének az átalakulása. A változásra, döntésre való készség fejlesztése, a kommunikációs készség fejlesztése, a munkacsoportban való részvétel hatékonyabbá tétele, az alapvető erkölcsi normák betartása, melyek a vállalat egészének értékrendjét, önazonosságát, kultúráját befolyásolják.

13. A vállalati érték meghatározását ki kell terjeszteni a vevői szegmens oldaláról történő megközelítésre. A vevő jobb minőséget, alacsonyabb költségeket, gyorsabb szállítást, nagyobb rugalmasságot, magasabb színvonalú szolgáltatást vár el, mert elégedettsége nő, ha nagyobb értéket tud realizálni, mint a ráfordítása, költségei. A vevő értékítéletén alapuló piaci oldalról való vállalatértékelés kiegészíti a jövedelemtermelő képessége általi értékelést, s a kettő átfogóbb képet nyújt a vállalat valódi értékéről.

Az EU-ba való belépésünkkel azonban nem gondolhatjuk azt, hogy automatikus ígéret és garancia lesz. Igaz, hogy az üzleti környezet bizonyos elemei már nem változnak, más változások pedig a belépés után csak hosszabb távon jelentkeznek. Az UNIÓ belső piacán a szereplés új, jóval kiélezettebb versenyhelyzetet teremt. Az új helyzet a vállalkozástól tudatos alkalmazkodást kíván, újfajta fegyelemnek kell érvényesülnie, s bizonyos értelemben a jelenlegiektől eltérő játékszabályokat kell alkalmazni.

A disszertáció erre próbál utat mutatni, hogy alkalmazkodni és nyerni tudjunk.

Publikációk az értekezés témakörében

VALUTION OF COMPANIES

3 International Conference of PhD students.
University of Miskolc, 13-19 august 2001.
p. 381-384. Miskolc

THE HUMANRESOURCE AS A COMPANY VALUE AND COMPETITIVE BASE IN THE 21 ST.

MicroCAD International Scientific Conference 2002
University of Miskolc 7-8 Marc 2002.
p. 67-71. Miskolc

VÁLLALATI ÉRTÉKELEM A MUNKAERŐ?

In: Humánpolitikai Szemle Személyügyi menedzserfolyóirat 2002/1. sz. p.
42-46.
Budapest, Mont Humán Menedzser Iroda Kft.

A TÁRSADALMI TŐKE MINT VERSENYTÉNYEZŐ

In: Gazdaság és Társadalom (Társadalomtudományi Folyóirat) 2002/2. sz. p.
208-220.
Budapest, Prognózis 2000 Alapítvány

VÁLLALKOZÁSOK VERSENYKÉPESSÉGÉRE HATÓ TÉNYEZŐK

In: Totális marketing avagy a marketing kitejjesedése. p. 184-204.
Miskolc, Miskolci Egyetem Marketing Intézet 2003.