

## Tartalomjegyzék

<b>BEVEZETÉS, A DISSZERTÁCIÓ CÉLKITŰZÉSEI.....</b>	<b>3</b>
<b>1. A VERSENYKÉPESSÉG.....</b>	<b>6</b>
1.1. A VERSENYKÉPESSÉG ÉRTELMEZÉSE .....	8
1.2. A VERSENYKÉPESSÉGI KUTATÁSOKRÓL .....	9
<b>2. AZ EURÓPAI UNIÓ ÉS A VERSENYKÉPESSÉG .....</b>	<b>15</b>
2.1. AZ EURÓPAI UNIÓ CÉLKITŰZÉSEI .....	15
2.2. AZ EU ÉRTELMEZÉSE A VERSENYKÉPESSÉGRŐL .....	17
2.3. ÖSSZEGZÉS .....	19
<b>3. VERSENYKÉPESSÉGHEZ KAPCSOLÓDÓ KUTATÁSOK HAZÁNKBAN .....</b>	<b>21</b>
3.1. GAZDASÁGI ALKALMAZKODÁS AZ 1980-AS ÉVEK VÉGÉN .....	21
3.1.1. <i>A világgazdasági alkalmazkodás .....</i>	<i>22</i>
3.1.2. <i>A külkereskedelmi alkalmazkodás .....</i>	<i>24</i>
3.1.3. <i>Az iparági alkalmazkodás.....</i>	<i>25</i>
3.2. A PIACGAZDASÁG SAJÁTOSSÁGAI AZ 1990-ES ÉVEKBEN.....	26
3.2.1. <i>Az átmenet kérdései .....</i>	<i>27</i>
3.2.2. <i>A piacgazdaság problémái .....</i>	<i>28</i>
3.3. ÖSSZEGZÉS .....	29
<b>4. MAGYAR BÚTORIPAR ÁTALAKULÁSA RENDSZERVÁLTÁSTÓL 2007-IG ..</b>	<b>30</b>
4.1. A MAGYAR BÚTORIPAR VÁLTOZÁSA A RENDSZERVÁLTÁSTÓL 1996-IG .....	30
4.1.1. <i>Szervezeti átalakulás a rendszerváltástól 1996-ig .....</i>	<i>30</i>
4.1.2. <i>Hazai bútorkereslet változása a rendszerváltástól 1996-ig .....</i>	<i>31</i>
4.1.3. <i>A bútorkereskedelem, export – import a rendszerváltástól 1996-ig.....</i>	<i>34</i>
4.2. A MAGYAR BÚTORIPAR ÁLLAPOTA 1997-2003. KÖZÖTTI IDŐSZAKBAN.....	37
4.2.1. <i>Termelési és értékesítési adatok a bútoriparban 1997-2003. között.....</i>	<i>37</i>
4.2.2. <i>A bútoripari szakágazat szervezeti felépítése 1997-2003. között.....</i>	<i>42</i>
4.3. A MAGYAR BÚTORGYÁRTÁS FEJLŐDÉSE 2004-2006-IG AZ EU TAGJAKÉNT .....	44
4.3.1. <i>A hazai bútoripar EU csatlakozás utáni helyzete .....</i>	<i>44</i>
4.3.2. <i>A bútorgyártás szakágazat fejlődése 2005-ben Magyarországon.....</i>	<i>45</i>
4.3.3. <i>A magyar bútorgyártás eredményei 2006-ban .....</i>	<i>46</i>
4.4. MAGYAR BÚTORGYÁRTÓK VERSENYKÉPESSÉGE 1990-1998-IG.....	50
4.4.1. <i>A piacképesség oldaláról a bútorgyártók versenyképessége.....</i>	<i>50</i>
4.4.2. <i>Versenyképességi kritériumok alapján .....</i>	<i>51</i>
4.5. VERSENYKÉPESSÉG 1999-2003. KÖZÖTT A MAGYAR BÚTORIPARBAN .....	52
4.6. A MAGYAR BÚTORIPAR VERSENYKÉPESSÉGE 2004-TŐL .....	54
<b>5. PRIMER VERSENYKÉPESSÉGI KUTATÁS A HAZAI BÚTORIPARBAN .....</b>	<b>59</b>
5.1. A BÚTORIPARBAN VÉGZETT VERSENYKÉPESSÉGI KUTATÁS MÓDSZEREI.....	59
5.2. SZEMÉLYES INTERJÚKON SZERZETT TAPASZTALATAIM .....	66
5.2.1. <i>Milyennek látja a bútoripar helyzetét általánosságban? .....</i>	<i>66</i>

5.2.2. Bútoripari szakágazat versenyképességét befolyásoló tényezők?.....	86
5.2.2.1. Termelési tényezők – adottságok .....	86
5.2.2.2. Keresleti tényezők .....	105
5.2.2.3. Vállalati struktúra, stratégia .....	112
5.2.2.4. Kapcsolódó és támogató szektorok szerepe .....	124
5.2.3. Szakágazati SWOT-analízis.....	135
5.3. BÚTORGYÁRTÓ „IDEÁLIS” VÁLLALKOZÁS MODELLJE .....	141
5.4. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK .....	143
<b>ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>144</b>
<b>KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS .....</b>	<b>146</b>
<b>FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM JEGYZÉKE .....</b>	<b>147</b>
<b>MELLÉKLET.....</b>	<b>158</b>

## Bevezetés, a disszertáció célkitűzései

### NIL DESPERANDUM

(Latin közmondás)

Disszertációm jelszavául a fenti latin közmondást választottam, melynek jelentése kissé szabad magyar fordításban: **semmi csüggedés!, semmi reményvesztés!** Ez nem véletlen, mert a *magyar bútoripar helyzete napjainkban nagyon rossznak tekinthető.*

*A politikai és gazdasági rendszerváltást követően napjainkra mind politikai, mind gazdasági téren igen komoly problémákkal, nagyfokú feszültségekkel terhelt helyzet alakult ki Magyarországon.* Nemzetgazdasági területen már szinte elviselhetetlen, kilátástalannak is nevezhető állapotok jöttek létre. A korábbi gazdasági eredmények erősen lecsökkentek. A jelenlegi keményen kiélezett, megosztásokkal terhelt politikai állapotunkat az egyre erősebb gazdasági lemaradás is jellemzi. Ez a folyamat nem csak a társadalmi rétegek éles és igen kedvezőtlen megosztottságát, a nagymértékű vagyoni helyzetbeli eltéréseket erősítette, hanem nemzetünk politikai és főleg gazdasági megítélését tette fokozatosan egyre kedvezőtlenebbé. Sajnos az európai szinten mért hanyatlás és visszaesés gazdasági életünk minden területére érvényes. Sorra előznek le bennünket a korábban a régióinkban tőlünk sokkal gyengébb gazdasági, anyagi helyzetben lévő, elmaradottabb országok a gazdasági teljesítőképesség területén, ez a tendencia lassan Európa, az Európai Unió tagországainak leghátul elhelyezkedő országai közé veti vissza hazánkat.

A tapasztalatok szerint az Európai Unióhoz történt csatlakozásunk után sem változott sokat helyzetünk. Az átlagosnál pesszimistább magyar emberek nagy része elkeseredett, reménytelennek ítéli helyzetünket és tapasztalja a népesség legalsó, megélhetési gondokkal küszködő egyre vastagabb rétegének gyarapodását, a középréteg lefelé csúszását. A magyarokra a pesszimizmus mellett jellemző irigység következtében nagyon nehezen érti meg és viseli el a társadalom legfelső rétegének gazdagodását. Sok társadalmi igazságtalanságot érez maga körül, gyakran tapasztalja, hogy a társadalmat nagy mértékben megkárosítók nem nyerik el méltó büntetésüket, nagyfokú gazdasági és politikai összefonódást érez maga körül. Ugyanakkor a kisembereket keményen felelősségre vonják és egyre súlyosabb anyagi megszorító intézkedésekkel teszik fokozatosan elviselhetlenebbé mindennapjaikat, életüket.

*Magyarországon sajnós a faiparnak, azon belül a bútoriparnak természeti adottságaink és hagyományaink miatt soha nem volt kiemelkedő nemzetgazdasági szerepe, az ország GDP-jének megtermeléséhez mindig is csak elég kis mértékben (kb. 1,8%) járult hozzá.* Ennek ellenére érdekes és újszerű feladatnak éreztem a hazai bútoripar, mint az intézményünkben, a *Faipari Mérnöki Karon* oktatott egyik *legfontosabb tudományterület rendszerváltást követő átalakulásának, fejlődésének, nehézségeinek kutatását, feltárását, illetve a kiút lehetőségeinek megtalálását.*

A rendszerváltás után itt is megindult a tőke újrafelosztása az erőteljes ütemű privatizáción keresztül. Az addig működő, hazánk méreteihez és igényeihez túlméretezett több ezres létszámú bútorgyáraink ezt a változást nem tudták követni, nem éltek túl. A bútoripari privatizáció kisebb részt hazai befektetők, saját menedzseri és dolgozói részvények segítségével ment végbe. A korábbi nagy szocialista vállalatok általában részvénytársaságokká alakultak, majd rövid időn belül felaprózódtak, az egyes termelési területek rendszerint korlátolt felelősségű

társaságokká szakadtak szét és önálló életet kezdtek élni. A nagyvállalatok vezetősége többnyire a régi beidegződéseket nem tudta levetkőzni, próbált a régi vezetési stílus alkalmazásával működni, viszont ebben a megváltozott piaci környezetben így nem lehetett életben maradni. A szétesett vállalatok jobb képességű munkásai nagyrészt saját vállalkozásokba kezdtek, vagy külföldön próbáltak szerencsét. Néhány év alatt a nagy vállalatok képviselte bútoriparunk darabokra hullott. A bútoripar privatizációjában nagymértékben vettek részt külföldi befektetők is. Ezek részben szakmai, kis arányban pedig pénzügyi befektetők voltak. A külföldi szakmai befektetők kisebbik hányada korábbi tevékenysége alapján otthon is szoros kapcsolatban volt a bútoriparral, ők a magyar vállalatokat szakmai partnernek tekintve fejlesztéseket hajtott végre a privatizált üzemekben, korszerű technológiát telepített be és a magyar illetve a saját korábbi piacát is kielégítette ezen keresztül. Természetesen így a létrehozott cég profiljának megfelelő magyar piacot is megvette. A szakmai befektetők másik része az általa privatizált magyar vállalatokat elsorvasztotta, ily módon egyszerűen megszerezte a hazai cég korábbi piacait.

Elmondható, hogy a privatizáció folyamatából a magyar bútoripar nagy veresységekkel került ki. A későbbi magyar gazdaságpolitika inkább csak elvileg nyújtott nagy segítséget a közben fejlődő tendenciákat is mutató bútoripari kis- és középvállalkozóknak. Kiterjedt a teljesen számla és adó nélkül, vagy a csak részben számlával dolgozó „vállalkozói” kör. (a szakmabeliek „garázs-asztalosoknak” nevezték el őket). *A fekete és a szürke gazdaság keményen megnehezítette a tisztességesen munkálkodó bútorgyártók piaci versenyképességét.* Ezt a helyzetet tovább rontotta a kisvállalkozókat sújtó adóterhek növekedése, az export lehetőségek beszűkülése.

Az Európai Unióhoz történő csatlakozásunkat kísérő, helyzetünk javításában reménykedő várakozások sem váltották be bútoripari területen (sem) elképzeléseinket. Közben szinte véres piaci harcot kellett folytatnia a szakágazatnak a beáramló importtermékek tömegével (1991 óta folyamatosan), főleg a gyengébb minőségű, olcsó lengyel és a még gyengébb és a még olcsóbb távol-keleti bútorimport hazai piacunkra történő bezúdulása miatt. A hazai vállalkozók piaci nehézségeit tovább növelte a nagy külföldi értékesítő hálózatok Magyarországon történő megjelenése. A potenciális vásárlók tehetősebb felső rétege itt vásárolta meg a drága, jó minőségű, a legújabb divatirányzatnak megfelelő bútorait. A leggazdagabbak közvetlenül külföldön szerezték be lakásuk bútorzatát. A gyenge vásárlóerővel rendelkező közép és alsó réteg az igénytelen, de olcsó lengyel, kínai bútor irányába tendált. Így az átlagos, sőt az ennél jobb minőségű, trendkövető magyar bútorok piaci lehetőségei nagyon leszűkültek.

*Rengeteg a probléma, a megoldásra váró, sok izzadsággal járó tennivaló. Néhány területen viszont látszanak a kilábalási lehetőségek gyenge fényei, reményei.* Ezért írtam bevezetőm elején: „semmi csüggedés! , semmi reményvesztés!”.

A versenyképességről szóló nemzetközi kutatások és hazai szekunder kutatások megismerése közben számomra megválaszolatlan volt az a kérdés, hogy mit is jelent a versenyképesség egy nemzetgazdaság, egy ágazat, jelen esetben a bútoripari szakágazat és a gyártók szempontjából. Ezért arra voltam kíváncsi, hogy a magyar bútoriparra az új gazdasági környezetben, a globalizációs hatások közepette, milyen jövő vár, milyen tényezők determinálják versenyképességét.

A hazai versenyképesség kutatások rámutattak arra (Czakó, 1999), hogy a volt szocialista gazdaság ún. húzó ágazatai versenyképesnek bizonyultak, amennyiben megőrizték az exportban betöltött korábbi szerepüket. Disszertációmban kerestem a választ arra, hogy az általam választott területen, a bútoriparban, mennyiben érvényes ez a megállapítás.

*A dolgozatomban mikroszinten vizsgáltam a bútoripari szakágazat átalakulását. Arra kerestem a választ, hogy*

- értelmezhető-e a versenyképességi kutatások a hagyományos közgazdaságtani és gazdaságtani keretrendszerben? Változott-e a versenyképesség megközelítése?
- A magyar gazdaság EU tagsága kapcsán felvetődik a kérdés, hogy az EU milyen versenyképességi megközelítést alkalmaz, és ez hogyan jelenik meg intézményrendszerében és politikájában?
- Hogyan alkalmazkodtak a hazai vállalatok a piacgazdaság kiépülése, s a globalizáció hatásainak kiteljesedése közben iparágunkban, a bútoriparban?
- Milyen makro- és mikrokörnyezeti változások zajlottak le és készítettek alkalmazkodásra a magyar bútoripar szereplőit az 1990-es évek második felében?
- A globális versenyben hogyan módosul a magyar bútoripar szerepe?
- Hogyan értékelhető a magyar gazdaságban betöltött funkciója szerint a bútoripar versenyképessége?

Disszertációm az előzőekben feltett kérdéseim megválaszolásával, bútoriparunk jelenlegi helyzetének felmérésével, a hiányosságok feltárásával és a fejlődési lehetőségek, a kiút lehetőségeinek bemutatásával igyekszem a bútoripar területén tapasztalható reményvesztést, apátiát kedvezőbb irányba terelni.

Ennek érdekében mélyinterjúkat készítettem a bútoripar valamennyi szegmensében (14 szakterület) az illetékes vezetőkkel. Dolgozatom elkészítéséhez 31 témakörben kértem ki a szakmai irányítók véleményeit, majd a szakágazatra vonatkozó SWOT-analízissel fejeztem be az interjúkat. Nem volt fáradtságmentes az általam kitűzött feladat végrehajtása, hisz csak az interjúk szakszerű végrehajtása érdekében az időpontok egyeztetése után több mint ötezer kilométert utaztam, sok időt töltöttem el vele.

De őszintén remélem, hogy a Ph.D. dolgozattal, a többéves kutatásom eredményeinek kiértékelésével, a bútoripar valamennyi rész területéről begyűjtött vélemények, és a megszerzett tapasztalatok közreadásával, annak következtetéseit, iránymutatásait a szakmában sok vezető és dolgozó magáévá teszi. Továbbá elfogadja a „semmi csüggedés!” jelszavát is és minden erejét latba vetve, reményvesztés nélkül, a mainál sokkal jobb közérzettel és optimistább hangulatban küzd az általa választott igen szép és sok örömet, sikerélményt is biztosító bútoriparunk helyzetének javítása, illetve pozitív irányú fejlődése érdekében. *Lehessünk végre büszkék Európában, sőt esetleg az egész világon elismertnek tekintett magyar bútorra!*

## 1. A versenyképesség

Az ötéves kutató munkám első éveiben arra a következtetésre jutottam, hogy a versenyképesség címszó alatt egymástól nagyon különböző megközelítésű tudományos írások vannak, továbbá, hogy versenyképességgel foglalkoztak olyan tanulmányok is, amelyek tárgya tulajdonképpen nem is a versenyképesség volt. Ennek egyik magyarázata az, hogy a versenyképesség harvardi iskolának nevezhető irányzata csak az 1980-as évek közepétől jelenik meg, és azóta figyelhető meg az e témában megjelenő munkákban egy kevésbé kimunkált, de a jelenségek szintjén ugyanazt vizsgáló koncepció.

Ezek a megállapítások különösen igazak voltak az ezerkilencszázkilencvenes évek közepe táján, amikor is nagyon sok vita övezte a versenyképességi kutatások jelentőségét, fontosságát. Az elemzett jelenség mibenlétében úgy tűnik, egyetértés volt a különböző szerzők között, mivel a kiindulópont az Egyesült Államok nemzetközi, világgazdasági térvesztése volt. Ezt az exportpiacokon elszenvedett relatív részesedésvesztése (romló kereskedelmi mérleg), és az amerikai piacon megfigyelhető import és működőtőke-befektetések növekedése jelezte (az 1980-as évek végén jelentősen megnőtt a külföldi (japán és nyugat-európai) vállalatok érdeklőségeinek száma az Egyesült Államokban). A viták alapvetően akörül forogtak, hogy mely tudományterület kompetenciájába tartozik e jelenségek vizsgálata, valamint, hogy milyen elméleti alapokon és koncepcionális keretekkel kell ezt a jelenséget vizsgálni.

Kutatásaim rámutattak arra is, hogy az egyesült államokbeli viták a fentiek mellett további tényezőkre is visszavezethetők:

- A vizsgált jelenség (az amerikai gazdaság nemzetközi térvesztése) egyszerre képezte nemzetközi, makro (nemzetgazdaság), mikro (iparági) és vállalati szintű vizsgálat tárgyát.
- A kutatások elsősorban kvalitatív módszertant alkalmaztak, amely leíró statisztikák mellett esettanulmányokra és terepkutatásokra épült.
- A kutatások alkalmazott kutatásokként definiálták magukat, a megfogalmazott következtetések pragmatikus célja pedig az volt, hogy mind a gazdaságpolitikát, mind pedig a legnagyobb vállalatok vezetőit támogassa a versenyképesség javításában.
- A kutatások által értelmezett, de precízen nem definiált versenyképesség fogalom eltért a közgazdaságtan versenyképesség fogalmától az által, hogy jelentős hangsúlyt helyezett a verseny nem ár alapú összetevőire.

Az 1990-es évek elméleti és gyakorlati eredményei alapján azt lehet megállapítani, hogy a versenyképességi kutatás az Egyesült Államok gazdaságának nyitott gazdasággá válására irányult, és arra kereste a választ, hogy a gazdaságpolitika és a vállalatok szintjén hogyan kezeljék ezt. Ezzel párhuzamosan egy akkor kialakuló jelenség került mind inkább az érdeklődés középpontjába, mégpedig a globalizáció gazdasági téren történő megnyilvánulása és kezelése.

A magyar gazdaság nyitott gazdaságnak tekinthető az I. világháború lezárásától. Az 1990-es évek elején viszont jelentős nemzetközi gazdasági térvesztést illetve recessziót szenvedett el a piacgazdaságra való átmenet valamint a KGST összeomlása nyomán. Azzal a feladattal indították el 1995-ben a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen a versenyképességi kutatást - „*Versenyben a világgal*” címmel-, hogy az átalakuló gazdaságban a vállalatokra és iparágakra vonatkozó kutatások alapján javaslatok szülessenek az üzleti és a kormányzati szféra számára. A hazai versenyképességi kutatási programmal kapcsolatban lezajlott viták a nemzetközi vitákban megfigyelhető tényezők mellett egyéb dilemmákat is felvetettek, melyek a következőkben összegezhetők:

- A közgazdaságtan és a gazdálkodástan értelmezésének, ismeret- és hatókörében végbement változások és azok tisztázatlansága.
- Az átmeneti gazdaság sajátos gazdasági, politikai és társadalmi közege nyomán felvetődő kérdés: vajon használható-e az Egyesült Államokban alkalmazott megközelítés, miközben annak közgazdaságtani elméleti kérdései is tisztázatlanok (Török, 1996).

A versenyképességi kutatások a közgazdaságtan és a gazdálkodástan paradigmáiban is változásokat hoztak. A magyar gazdaság-tudományra ez különösképpen elmondható. Kornai János (1999) 1990-es évekbeli kutatásaira építve ki lehet jelteni, hogy a magyar gazdaságban, társadalomban és jogi rendszerben bekövetkezett változásokat is figyelembe kell venni a jelenségek leírásakor. (Kornai, 1999, pp. 585-589).

Kornai János (1999) rámutat arra, hogy a történelem „laboratóriumot” rendezett be a társadalomtudósok számára az 1990-es években a történelmi változások kapcsán, és az átmenet kérdéseinek vizsgálatában ezt figyelembe kell venni. (i.m, p.592).

Azt mondja Kornai, hogy a poszt szocialista transzformáció lezárulásával a rendszerparadigmában való gondolkodás több kérdés megoldásában segíthet. Ilyenek lehetnek a disszertáció szempontjából is érdekes olyan kutatási feladatok, mint például (i.m. 594-596)

- a kapitalista rendszeren belüli alternatívák (pl. japán, amerikai, német alternatíva) elemzése,
- a nagy kapitalista rendszer globális történelmi átalakulása, vagyis: a mai kapitalizmus meddig azonos önmagával?

A disszertációm témája a következő ponton találkozik a Kornai János (1999) által megfogalmazott megközelítéssel:

- A versenyképességre vonatkozó kutatások megjelenésével, melynek itt megelőlegezett lényege a nyitott gazdaságokra vonatkozó makroökonómiai és gazdaságpolitikai vonatkozások térhódítása, egy paradigmaváltásnak leheztünk tanúi a közgazdaságtan fő eszmei áramlatának („main stream”) irodalmában, különösen az Egyesült Államok gazdaságának nyitottá válása nyomán.

A témához kapcsolódó szakirodalom tanulmányozása közben megállapítottam, hogy napjainkra a versenyképességi kutatások általánossá vált jelenségek első leírását adták, és a kialakuló helyzet kezelésére vonatkozó javaslatokkal álltak elő.

## 1.1. A versenyképesség értelmezése

Az első jelentősebb magyarországi versenyképességi kutatás, a *Versenyben a világgal* c. kutatási program elmélete abból a három amerikai versenyképességi kutatásból táplálkozott (Scott-Lodge 1985, Dertouzos et. al. 1987 és Porter 1990), amely versenyképességi kutatások indították el a reálszférára összpontosító versenyképességi kutatásokat és megközelítéseket a világban. A három példaként szolgáló kutatást az 1980-as években végezték. Helyszínük Boston két rangos oktatási intézménye volt, a Harvard Business School és a Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Az előzőek alapján azt a meghatározást fogadom el a versenyképességre, amelyet a *Versenyben a világgal* c. kutatás során Chikán Attila (1995) fogalmazott meg: A *nemzetgazdasági versenyképesség* egy nemzetgazdaság azon képességét jelenti, hogy a nemzetközi kereskedelem támasztotta követelmények megfelelően úgy képes létrehozni, termelni, elosztani és/vagy szolgáltatni termékeket, hogy közben saját termelési tényezőinek hozadéka növekszik.

Ez a meghatározás olyan gazdasági kategóriaként értelmezi a versenyképességet, amely a gazdasági hatékonyság fenntartását és növelését nyitott gazdaságban, az adott nemzetgazdaságban rendelkezésre álló és megújítható erőforrások felhasználásán keresztül állítja középpontjába. Központi eleme az alkalmazkodás, az alkalmazkodásra való képesség. A nyitott gazdaság azért lényeges, mert így a gazdasági szereplők hatékonyságának bázisát nem a hazai, vagyis a nemzetgazdasági elvárások adják, hanem az export és import, valamint a tőkebefektetések (képesség a termelési tényezők exportjára és importjára) határozzák meg. A versenyképesség nem öncél, hanem eszköz arra, hogy a nyitott gazdaságban az ott élők életszínvonala növekedjék. Gazdaságpolitikai szempontból ez a gazdasági növekedés (GDP) fenntartását és a foglalkoztatás lehető legnagyobb arányú fenntartását jelenti. A definícióban fontos az is, hogy a nemzetközi kereskedelemben olyan termékek előállítására kell szakosodni, amelyek a termelési tényezők hozadékának növekedését eredményezik. Ez a tétel nincs ellentétben a nemzetközi gazdaságtan hagyományos elméleteivel. A versenyképességi kutatások azonban arra hívták fel a figyelmet, hogy a termelési tényezőket tágabban kell értelmeznünk, ebben a tudás és ismeretek alkalmazása fontos, és lényegesek a megújítható erőforrások.

A nemzetgazdasági versenyképesség meghatározásával összhangban *azokat a vállalatokat tekintjük versenyképesnek*, amelyek pozitívan képesek hozzájárulni a nemzetgazdasági szintű versenyképesség teljesüléséhez. Tovább folytatva Chikán Attila (1995) definícióját ez azt jelenti, hogy a versenyképes vállalatok

- a társadalmilag elfogadható normák betartása mellett a számukra elérhető erőforrásokat minél nagyobb nyereségfolyammá képes transzformálni, és
- képesek a működését befolyásoló környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra annak érdekében, hogy a nyereségfolyam lehetővé tegye a tartós működőképességet.

A vállalati versenyképességre vonatkozó fenti definícióban jelentősége van a társadalmilag elfogadható normáknak, ami írott (törvények és jogszabályok) és



íratlan szabályok (az adott nemzetgazdaság társadalmi normái) betartását jelentik. A másik kiemelhető a nyereségfolyam, ami a vállalati alkalmazkodás alapvető feltételét jelenti, éppúgy, mint ahogyan a tulajdonosok által elvárt megtérülésnek is az alapját képezi.

A fenti versenyképességi definíció a nemzetgazdasági versenyképesség felől közelíti meg a vállalati versenyképességet.

Az eddigiekből következik, hogy a versenyképesség általában egy potenciált, lehetőséget, képességet jelent, azaz a versenyképesség nem foglalja magába a versenyben való „győzelmet” is.

Összefoglalásként álljon itt az általánosan vizsgált vállalati területre, szintre vonatkozóan Chikán 2004-es definíciója is:

„A vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat nyújtani a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél inkább hajlandóak megfizetni.”

Reményeink szerint a gazdasági fejlődés, a társadalmi jólét növekedése a definícióból a sikerességben is szerepet játszó másik (a társadalmi felelősség normáinak betartása elem mellett) kiemelhető elem – a fizetési hajlandóság – erősödését is eredményezi. (Németh 2005)

## **1.2. A versenyképességi kutatásokról**

Makrogazdasági szinten az érdeklődés a nemzetgazdaság versenyképessége iránt a második olajválság (1978-80) után indult el, míg ekkor nagyvállalati szintén a stratégiaalkotás irányába fordultak a kutatások. A gazdaság versenyképességéről 1985-ben született egy-egy jelentés Angliában és Egyesült Államokban. Ez utóbbi jelentés előzményének a Brooking Institute 1984-ben közzétett „Can America Compete?” c. tanulmányát tekinthetjük (Francis, 1989). A nemzetgazdasági szintű versenyképesség problémájával közgazdaságtanban gyakorlatilag eddig az időpontig nem találkozhatunk.

A versenyképesség célja az Egyesült Államok gazdasága szempontjából a vezető pozíció megőrzése a világban. A versenyképességi kutatások kiinduló problémája az volt, hogy az Egyesült Államok a fejlett országokhoz viszonyított versenyelőnye csökkenésnek indult. Makroökonómiai és iparági adatok arra hívták fel a figyelmet, hogy az Egyesült Államok részesedése csökken az exportpiacokon, miközben az import mind nagyobb arányban van jelen. Ez növekvő kereskedelmi deficitet eredményezett, eközben a GDP növekedési üteme elmaradt pl. Japán és Nyugat-Németország növekedési üteme mögött. Mindemellett még a konkurenszek működőtőke-befektetésekkel jelennek meg az amerikai piacon. A kutatások tárgyát a legfejlettebb piacgazdaságok gyakorlata szolgáltatta, azaz a több évtizede, sőt évszázada működő piacgazdaságok szerepeltek összehasonlításként.

A kutatások makrogazdasági adatokból indultak ki, és azok nemzetközi összehasonlítását alapul véve vontak le következtetést a vizsgálandó problémára.

Ez mindegyik esetben az volt, hogy tovább kell lépni a makroszintű közgazdaságtani megközelítéseken. Ez a pedig azt jelentette, amit mind a három kutatás alaptételként fogalmazott meg, hogy *végső soron egy nemzetgazdaság akkor versenyképes, ha vállalatai azok*. Ebből az adódik, hogy a vizsgálódásoknak, a levonható következtetéseknek és javaslatoknak a vállalatok versenyképességét kell szolgálnia.

További eredmények szerint a *termelékenység elfogadható a versenyképesség epicentrumának*, azonban ezek a termelékenységre irányuló makroszintű kutatási eredmények nem használhatók fel arra, hogy a vállalati szféra számára ajánlható megoldásokat fogalmazzanak meg.

Kutatások alapján a versenyképesség legáltalánosabban azt jelentette, hogy a gazdaságnak *alkalmazkodnia kell* a megváltozott külgazdasági viszonyokhoz és a nemzetközi versenyhez, a nemzetgazdaság alkalmazkodásának pedig iparági és vállalati szinten kell megtörténnie. Ennek érdekében a kutatások jelentős teret szántak a nemzetközi tapasztalatok és összehasonlítások alapján levonható tanulságoknak, és azoknak az Egyesült Államokra való alkalmazhatóságának. A javaslatokat a vállalatvezetők és a kormányzat számára állították össze a kutatók.

A Porter által összefogott nemzetközi kutatás célja az volt, hogy megfogalmazzon egy olyan általánosan alkalmazható modellt, amelyik képes magyarázni és előre jelezni a versenyképesség alakulását. (Czakó, 2000, pp.17-19)

A *kutatások módszertanára elmondható*, hogy mindegyik kutatás jelentősen támaszkodott esettanulmányok elkészítésére. Ezek alapján az egyes iparágakra vonatkozó esettanulmányok alkalmasak arra, hogy feltárják azokat a vállalati és kormányzati faktorokat, amelyek hozzájárulhatnak a vállalatok nemzetközi versenyképességéhez.

A kutatások közös jellemzőit az 1. táblázatban foglaltam össze:

1. táblázat A versenyképességi kutatások közös jellemzői

Aspektus	Sajátosság
A kutatás kiindulópontja	Nemzetközi összehasonlításban romló makrogazdasági teljesítmény
Az elemzés egysége	Vállalat - iparág - nemzetgazdasági politikák
A kutatás célja	Javaslat az Egyesült Államok nemzetközi gazdasági pozíciójának javítására
A kutatás jellege	Alkalmazott gazdálkodástani kutatás
A kutatási eredmények címezettjei	Vállalatvezetők, kormányzati szakemberek, oktatók

A kutatások közül Porter kutatása tekinthető olyan alapkutatásnak, amely a fejlett országok által felhasználható elméleti modellt kínált. Arra azonban, hogy ez a modell milyen eredménnyel alkalmazható a gyakorlatban, kevés az empirikusan

igazolt tapasztalat. Ugyancsak érdemes megemlíteni, hogy Porter (1998b) az 1990-es kutatás gyémánt modelljét a klaszterek versenyképességét szolgáló helyi versenyelőnyt meghatározó modellként fogalmazta újra.

Azáltal, hogy a komparatív előnyöket nem adottságnak kezeli a porteri (1990) megközelítés, hanem megújítható tényezőnek tételezte fel, ezáltal más dimenzióba helyezte azt, hogy milyen tényezők támogatják a vállalatokat nemzetközi expanziójukban (termelési tényező exportjukban).

Porter a tanulmány végén felsorolja, hogy összesen 7 országban és az Egyesült Államok 8 államában készült el összesen 30 klaszter-alapú jelentés és esettanulmány. (1998b, pp.284-287). Érdekes megfigyelni azt, hogy az Európában jelenleg sikergazdaságnak tartott két ország, Írország és Portugália éppúgy szerepel az országok között, mint a szintén sikeresnek tartott Új-Zéland. Nem lehet egyértelműen azt állítani, hogy ezen országok a fenti kutatásoknak köszönhetik figyelemreméltó makrogazdasági eredményeiket. Azonban a közgazdaságtani és gazdaságtani elemzések rámutatnak arra, hogy a kutatások befejezése után 4-6 évvel bekövetkezett gazdasági és vállalati kiemelkedő eredményekben szerepet játszottak a Porter nevével fémjelzett kutatások megállapításai. (Czakó, 2000)

A nemzetközi közgazdaságtan nem vezeti be a versenyképesség fogalmát Török (1996) szerint, s az a véleménye, hogy ez a fogalom nem is vezethető le a közgazdaságtan egyik alapparadigmájából sem, mert „a külgazdasági teljesítmény és a specializáció modern, a piacelméletekre támaszkodó felfogásai a klasszikus és neoklasszikus elméletrendszerek egyik alapfeltevését, a piac tökéletes működésének elvét kérdőjelezi meg”. Az alkalmazott módszertan alapján azt is mondja, hogy a kínálati (termelési) és a keresleti (piaci) oldalon mért versenyképesség sohasem kapcsolható össze megfelelő módon, mert a kínálati oldal esetében költségelőnyökben, a keresleti oldalon pedig a piaci teljesítményben jelentkezik a versenyképesség.

A versenyképesség közgazdaságtani elméleti háttére szerint: A versenyképesség a nemzetgazdaságok teljesítményével (pl. termelékenység, GDP alakulása) és külgazdasági kapcsolataival hozható összefüggésbe. Kutatása főként a külgazdasági kapcsolatok és pozíciók átalakulásával merült fel. Az is megfigyelhető, hogy kérdése a „main stream” irodalmában később került elő, mint az e folyamaton korábban átesett kisebb országoknál. A versenyképességi kutatások alapját a makroökonómia és mindenekelőtt a nemzetközi gazdaságtan jelenti. A nemzetközi gazdaságtani elméletek (international economics) axiómának tekintik, hogy egy nemzetgazdaság számára hasznos a nemzetközi kereskedelem. Alapkérdés az, hogy milyen okai vannak a nemzetközi kereskedelemnek, és milyen összetevőkkel magyarázható az, hogy különböző országok gazdasági kapcsolatot teremtenek egymással, s ezek a kapcsolatok milyen változásokat hoznak a résztvevő nemzetgazdaságok belső makrogazdaságában. A magyarázó elméleteiben megtaláljuk a termelési oldal, a keresleti oldal, és a pénzügyi rendszer hatásainak vizsgálatát. Új tendenciaként kirajzolódni látszik a termelési tényezők áramlásának kérdése, és ez az, ami a versenyképességi kutatásokhoz közelebb visz bennünket. (Czakó, 2000, pp.22-25)

A gazdálkodástani versenyképesség-megközelítés lényegét az adja, hogy végső soron a vállalatok azok, akiknek a nemzetközi versenyben részt kell venniük, s ha ők eredménytelenek a nemzetközi versenyben, akkor saját országuk is sikertelen lesz a világgazdaságban. A vállalatok, elsősorban a nagyvállalatok realizálják a külkereskedelmi áruforgalmat, és ők határoznak a termelési tényezők áramlásáról is. Azaz a nemzetközi versenyképesség kérdését vállalatok problémájaként vetik fel a gazdálkodástani kutatások: milyen összetevőkre kell a kormányzatnak és a vállalatoknak koncentrálniuk ahhoz, hogy a hazai vállalatok versenyképesek tudjanak lenni a külföldi vállalatokkal.

E nézőpont szerint a vállalati versenyképességnek három alkotóeleme van:

- hosszú távú eredményes működés,
- az alkalmazottak megfizetni tudása,
- a tulajdonosok részére megfelelő megtérülés biztosítása.

Új modellre van szükség Porter (1990) szerint ahhoz, hogy azokat a tényezőket elemezhesük, melyek megmagyarázzák, mi teszi a vállalatokat nemzetközileg versenyképesé, mert a meglévő elméletek erre nem alkalmasak. Az új modellnek használhatónak kell lennie abban, hogy

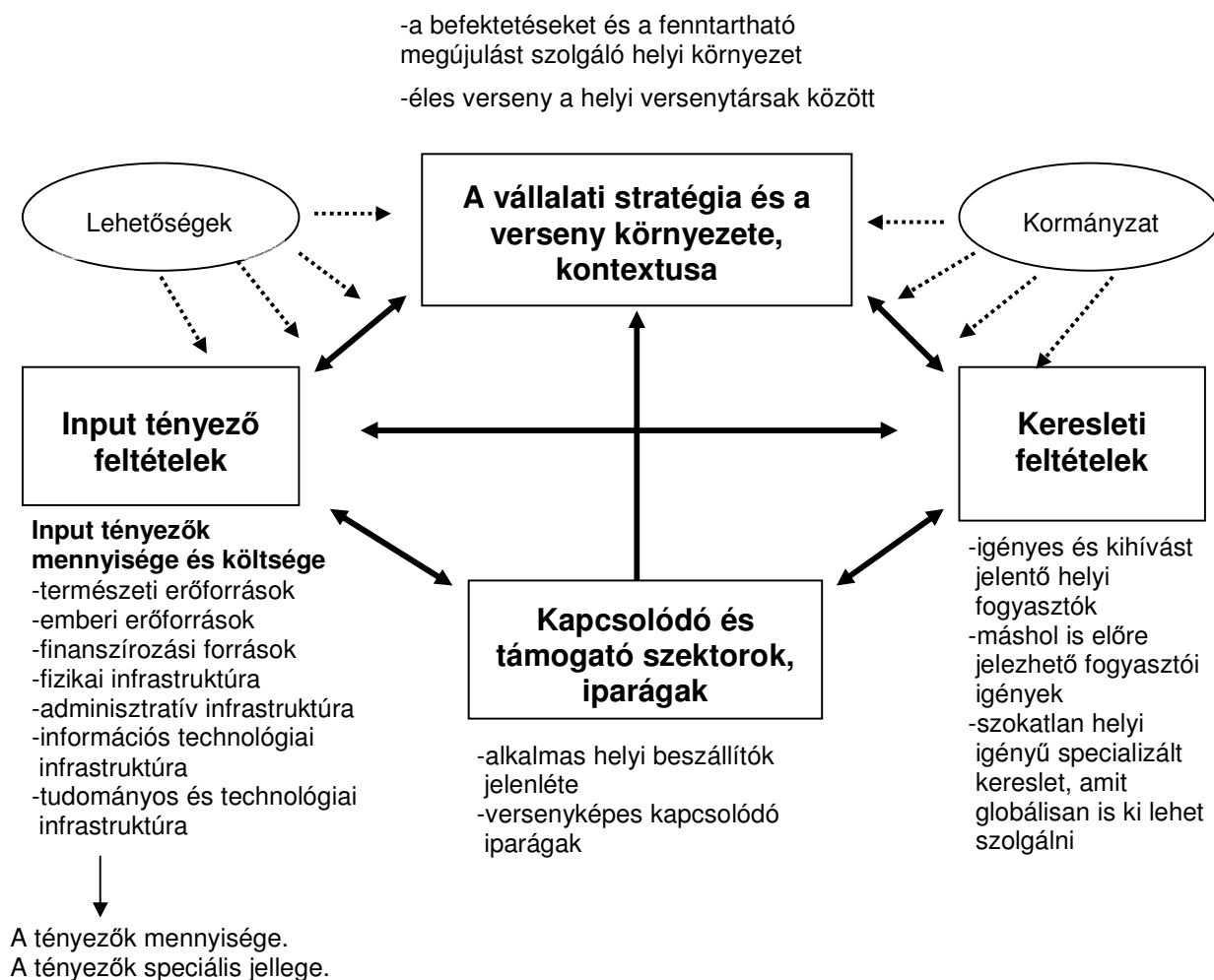
- a hagyományos komparatív előnyök mögé menjen, és magyarázattal szolgáljon a vállalatok nemzetközi versenyképességére,
- az elmélet tételezze fel, hogy a verseny egy dinamikus és folytonosan változó folyamat,
- az elmélet központi elemként kezelje az alkalmazott módszerek és technológia fejlesztését (improvement) valamint innovációját, s végül
- a vállalatok magatartását integrálja a nemzeti versenyképesség értelmezésébe.

Porter (1990) megközelítése abban újszerű, hogy vállalatok szempontjából teszi vizsgálódása tárgyává nemcsak a nemzetközi kereskedelem, hanem a vállalati nemzetközi gazdasági kapcsolatok más formáinak, így a tőke kivitelnek az okait is.

A Porter vezette kutatások annak a vizsgálatára irányultak, hogy milyen tényezők járultak hozzá ahhoz, hogy egy-egy nemzetgazdaságban fel tudtak növekedni olyan nemzetközileg sikeres vállalatok, amelyek nemzetközileg meghatározó vállalataivá váltak iparáguknak. A kutatások eredményeként, melyek tíz országra terjedtek ki, fogalmazza meg a porteri gyémánt-modellt, magyarázatként. Megközelítésének lényege, hogy a vállalatok nemzetközi versenyelőnyeinek tényezői nem csak adottságok, azaz a megújíthatóságot hangsúlyozza, amit Palánkai (1999) hiányolt a hagyományos elméletekben.

Az esettanulmányok és ezek elemzése alapján készült el az a modell, mely szerint lényegében négy faktor határozza meg, hogy egy gazdaságban mely szektorok ill. mely szektorok vállalatai lesznek nemzetközileg sikeresek. Ez a négy összetevő: a termelési tényezők, a keresleti feltételek, a kapcsolódó és támogató szektorok léte és hatása, valamint a vállalatok stratégiái, struktúrája és a köztük lévő verseny. A négy tényezőcsoport alakulására hatással vannak a különböző kormányzati intézkedések. A véletlenszerűen jelentkező lehetőségek, melyeket a gazdaság szereplői nem tudnak befolyásolni, jelentik a modell utolsó tényezőcsoportját (lásd 1. sz. ábrát).

Az alábbi ábra az 1990-es modell továbbfejlesztett változata. Ez a modell a nemzetközi versenyképességet támogató hazai tényezőkre nagyobb hangsúlyt helyez, ezért ezt mutatom be.

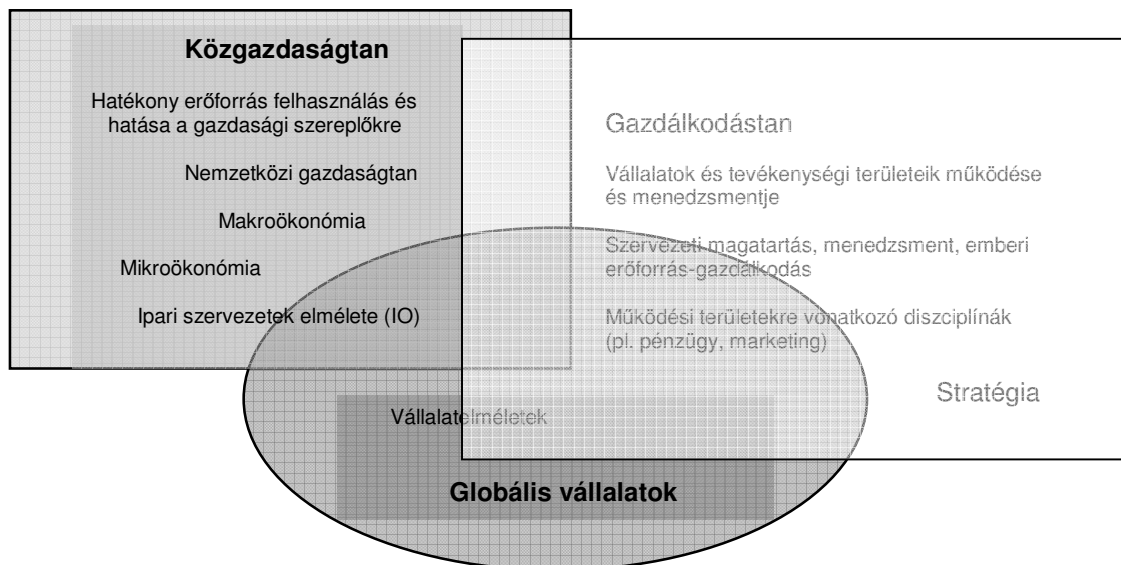


1. ábra A makrogazdasági versenyképességet meghatározó tényezők  
Forrás: Porter, M.E. (1998a) p.211.

(Czakó, 2000, pp.25-29)

Nem ismeretes olyan elmélet és kutatás, amely a nemzetgazdasági és a mikroszintű (iparági és vállalati) versenyképességet képes lenne összekapcsolni. Úgy tűnik, hogy a globalizáció jelensége alaposan összekuszálta az egyes tudományterületek határait. Ezt foglalja össze az alábbi 2. ábra.

A globális (avagy transznacionális) vállalatok irányításához mindaz a gazdálkodástani ismeret szükséges, ami a csak hazai piacokra termelő vállalatok esetében. A nemzetközi, határokon átnyúló működés azonban új dimenzióját jelenti a vállalati működésnek.



2. ábra A közgazdaságtan, a gazdálkodástan és a globális vállalatok (Czakó, 2000, p.31)

A közgazdaságtan hagyományos kereteit a termelési tényezők áramlásának kutatása feszegeti. Ezek az áruk megújítható és minőségükben értékelt áruk, amelyek a globális vállalatok tevékenysége következtében áramlanak. Speciális területet, és kihívást is jelentenek a regionális integrációk, amelynek egyik alaptípusát az Európai Unió jelenti. Ebben az esetben ugyanis nemzetgazdaságok politikáinak összehangolásáról is szó van, amely érinti a nemzetgazdaságok közötti korábbi hagyományos kapcsolatokat épp úgy, mint ahogyan a globális vállalatokat is.

Az Európai Unióról részletesebben a következő 2. fejezetben szólok.

## 2. Az Európai Unió és a versenyképesség

Magyarország 2004. május 1-ével az Európai Unió teljes jogú tagja lett. Az EU versenyképességének aspektusa a disszertáció szemszögéből az, hogy a magyar gazdaságnak milyen keretek közé kell(ett) beilleszkednie. E kérdés vizsgálata azért is fontos, mert a „piaci verseny nyomásának való megfelelés, mint kritérium gyakorlatilag versenyképességi követelményeket támaszt az újonnan csatlakozókkal szemben.” (Palánkai, 1999, p.366) Ezért tekintettem azt át, hogy az EU szintjén milyen célkitűzések és politikák szolgálják a versenyképességet. A helyzetismertetésben egyrészt az Európai Bizottság elemzéseire és javaslataira támaszkodom, másrészt a magyar nyelven megjelent írásokra.

### 2.1. Az Európai Unió célkitűzései

Az Európai Unió számára a versenyképesség mibenléte az Egyesült Államokhoz valamint Japánhoz és a Távol-Kelethez mérten számít feladatnak. Az EU versenyképességének célja tehát, hogy az Európai Unió megőrizze és fenntartsa gazdasági teljesítőképességét ezekhez a régiókhöz képest. Azaz azt jelenti a versenyképesség kérdése, hogy EU szinten milyen elvek, politikák és szabályok szolgálják ennek a világgazdasági pozíciónak a fenntartását. A hagyományos Triád értelmezésben – USA, Japán, EU – az EU önálló világgazdasági szereplőként jelenik meg (pl. az OECD-ben, WTO-ban). Sajátossága azonban az, hogy – mint jelentős nemzetgazdaságokat magába foglaló szervezet – kettős szerepben lép fel: egyrészt mint gazdasági integráció és másrészt mint domináns nemzetgazdaságainak érdekképviselője. Ezen felfogás szerint, mint új szintet képviselő, sajátos szereplőként van jelen az EU a nemzetgazdaságokból álló világgazdaságban. Az EU meghatározó nemzetgazdaságai továbbra is jelentősek - pl. Anglia, Franciaország, Németország -, és a többi tagországgal együtt az EU-t alkotva, mint a gazdasági integrációt befolyásoló szereplők is meghatározóak.

A Bizottságnak kiemelkedő szerepe van a versenyképesség szempontjából, különösen kezdeményező, normaalkotó és végrehajtói jogosítványai eredményeképpen. Így az EU, és azon belül az egységes piac folytán az egyes iparágak versenyképességét a Bizottság jelentései, irányelvei és rendelkezései nagymértékben befolyásolják. (Czakó, 2000, pp.40-42)

Az EU politikái közül három, az általam fontosnak tartott, a versenyképesség szempontjából meghatározó politikát emelek ki: az egységes piacra, a kereskedelempolitikára, és az iparpolitikára vonatkozókat.

Az **egységes belső piac** kialakulása révén létrejövő élesebb verseny a tagországokban három területen járul hozzá a hatékonyság javításához:

- alkalmazkodás a hatékonyabb külső piaci szereplőkhöz (gyakorlatilag megerősödő importverseny által támasztott alkalmazkodási kényszer),
- a hazai vállalatok szervezeti hatékonyságának növekedése révén,
- a termelési tényezők racionalizálása miatt a méretgazdaságosság jobb kihasználása eredményeként.

Az egységes piac megteremtése az EU versenyképessége szempontjából pedig két célt szolgál. Az első, hogy a nagyobb egységes belső piac járuljon hozzá az EU-vállalatok külső hatékonyságának javításához a méret gazdasági előnyök és a komparatív előnyök jobb kihasználása révén. A második cél pedig az, hogy az egységes belső piac az EU-t tegye vonzóbb telephellyé a működő tőke-befektetések számára, amitől az EU számára a technológia-és tudástranzfer, a beruházások és a munkahelyteremtés révén jelentős előnyöket remélnek. (Czakó, 2000, pp.42-45)

Az Európai Unió **kereskedelempolitikája** tulajdonképpen a szabadkereskedelem elvére épül azáltal, hogy a Közösség a tagországok közötti vámunióra épül, azaz egymással szemben nem alkalmaznak vámokat, míg a külső országokkal szemben közös vámtarifák alkalmazása van érvényben. A kereskedelempolitika így egyszerre foglalkozik az EU tagországi közötti kereskedelem kérdéseivel, valamint azzal, hogy külső országokkal szemben milyen egységes politikákat és eszközöket alkalmazzanak. A kereskedelempolitika tartalma nem meghatározott. „A közös kereskedelempolitikát egységes alapelvek szerint alakítják ki; ez vonatkozik különösen a vámtételek módosítására, vám- és kereskedelmi megállapodások megkötésére, a liberalizációs intézkedések egységesítésére, az exportpolitikára, és a kereskedelmi védelmi intézkedésekre, pl. dömpingre és szubvenciókra.” (Izické, 1995, p.115).

A közös kereskedelem politika kialakításánál a tagországonként eltérően érvényesített szempontok mérlegelésre kell, hogy kerüljenek, még akkor is, ha az EU tulajdonképpen az egymás közötti szabadkereskedelem elvén alapul. Ezek a kérdések egyrészt a kereskedelempolitika, másrészt pedig a belső piac hatáskörébe tartoznak. Az EU-n kívüli országokkal folytatott kereskedelemben alkalmazott vámtarifák és mennyiségi kvóták alkalmazása, az azokra vonatkozó elvek és ezek érvényesítése jelenti a kereskedelempolitika szűkebb értelmezését. (Czakó, 2000, pp.46-47)

Az **iparpolitika** kapcsán Török-Zsarnay (1996, p.220) kijelentik, „az EK-nak sohasem volt a szó szoros értelmében iparpolitikája. Ez a szigorú állítás nemcsak annyit jelent, hogy a másik fő szektorális politikával, az agrárpolitikával összehasonlítva a Közösség sokkal kevésbé fogalmazott meg közös iparfejlesztési célokat, illetve dolgozott ki eszközöket. Valójában itt a közösségi iparpolitika teljes hiányáról lehet beszélni.” Az iparpolitika kérdése azonban többször felmerült a szándékok szintjén.

Az aktív iparpolitikára vonatkozó elgondolások csak 1982. decemberében öltöttek egyértelműbb formát, amit konkrétumokat tartalmazó memorandumok kidolgozása követett. Ekkor született javaslat a külföldi verseny által létükben veszélyeztetett iparágak védelmére (acélipar, textil- és ruhaipar, hajóépítés, autóipar), valamint a csúcstechnológiai iparágak fejlődésének elősegítésére. A belső piac megerősítésére, az ipari kutatás felgyorsítására, és arra, hogy nagyobb alapokat kell elkülöníteni az ipari, csúcstechnológiai és energiagazdálkodási befektetésekre jött létre megállapodás.

Párhuzamosan a tagországok memorandumaival, az európai nagyvállalatok vezérigazgatóit és elnökeit tömörítő lobbycsoport, az Európai Nagyiparosok Kerekasztala (European Roundtable of Industrialists, ERI), 1983-ban és 1987-ben



programokat javasolt a közös iparpolitika megteremtésére. Ennek központi eleme volt az egységes piac bevezetése.

Az EU ipari stratégiája, melynek keretében szorgalmazza az európai piac integrációját, az iparstruktúrában szükséges változások megvalósítást, az üzleti környezet javítását célzó politika. Számos széles körű integrált kutatási programot indítottak be azért, hogy a modern technológia, termelés és kereskedelem terén a Közösség képes legyen beérni az Egyesült Államokat és Japánt. Az iparpolitikával kapcsolatban a legproblémásabb területek az ipar megújulása, a tagországok intézkedései közötti koordináció és a konzisztencia hiánya, és az erősödő külföldi verseny, valamint a gyors technológiai fejlődésen alapuló strukturális átalakulás.

Az EU működése során az iparpolitika fő kérdései jelentősen átalakultak. Az 1990-es években az aktív iparpolitikai szándék került előtérbe, amelynek célja az ipar versenyképességének fejlesztése. Az iparpolitika kialakításában, megteremtésében, majd fókuszainak meghatározásában, jelentős szerepe volt az EU vezető ipari vállalatoknak és azok vállalatcsoportjainak. (Czakó, 2000, pp.47-49)

## **2.2. Az EU értelmezése a versenyképességről**

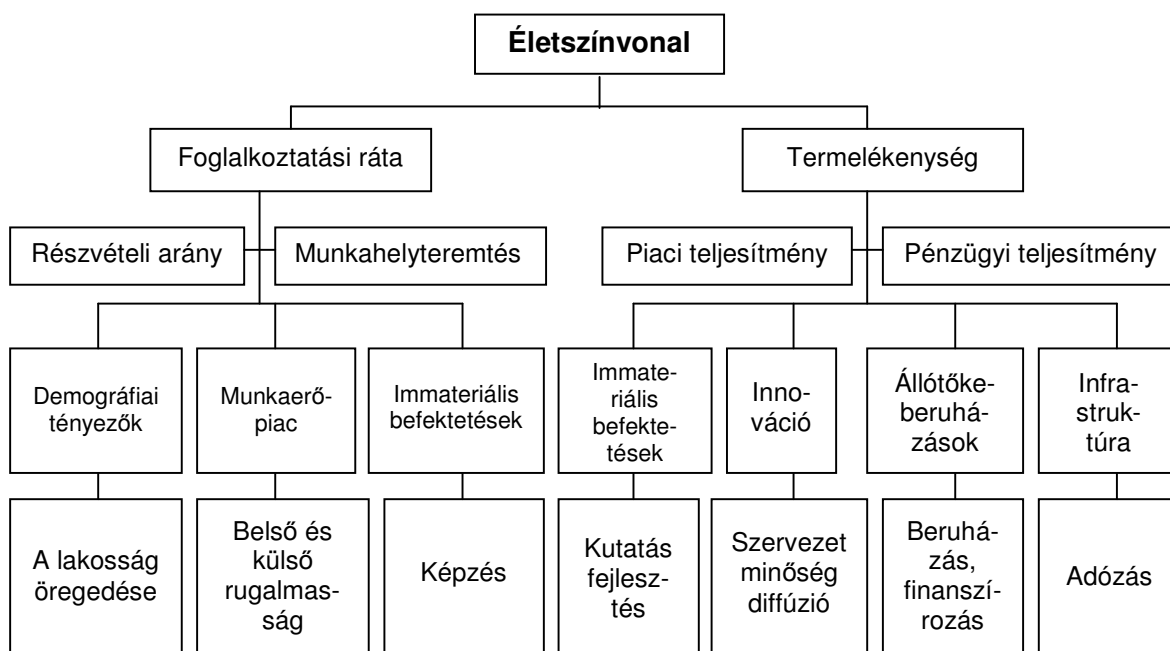
Az EU versenyképesség értelmezése az Európai Unió egészére vonatkozik, melyet azonban önálló nemzetgazdaságok alkotnak. Ezért egyrészt az Európai Unió versenyképességének megközelítésében megtaláljuk az EU mint gazdasági régió versenyképességének vizsgálatát, és az erre vonatkozó EU szintű politikák megfogalmazását. Másfelől viszont az az EU sajátosság is benne foglaltatik, miszerint nemzetgazdaságok alkotják a gazdasági integrációt, így olyan nemzetgazdasági szintű problémákkal is foglalkozni, és hatásait elemezni kell, amelyek egységes nemzetállam ill. államközösség esetében, pl. az Egyesült Államok, nem merülnek fel. A belső piacra vonatkozó tapasztalatok azt mutatják, hogy ez a jelleg az alkalmazkodás időigényét jelentősen megnöveli. Továbbá az EU sajátos döntéshozatali mechanizmusa is továbbnyújtja ezt az időtartamot.

A versenyképességre vonatkozóan az Európa Tanács egy Fehér Könyvet fogadott el „Növekedés, versenyképesség és foglalkoztatás” címmel 1993. decemberében. Ez az ipar fejlesztését a globális versenyképesség, a tényezők generálta növekedés és a foglalkoztatás alapján közelítette. Ez alapján több Bizottsági jelentés és előterjesztés nyomán 1996-ban született döntés arról (EC 1996c), hogy az EU versenyképességének alakulásáról évente készüljön jelentés.

A Bizottság (EC 1996c) az európai ipar versenyképességének erősítését olyan előfeltételnek tekinti, amely megalapozza a tartós gazdasági növekedést, valamint az új munkahelyek teremtése révén hozzájárul az EU gazdasági és társadalmi kohéziójához. Az ipar versenyképességének növelését szolgáló akcióprogramok vezérelvei alapján az európai ipar versenyképességével kapcsolatban megfogalmazott koncepció (EU 1996c) a versenyképességet egy, az alábbi ábrán szereplő piramissal közelíti. Ez a 3. ábra megfeleltethető az Európai Nagyiparosok Kerekasztala koncepciójának (ERT 1996), amely piramis helyett vállalatokra és régiókra vonatkozóan hasonló megközelítést alkalmaz. A két javaslat

egybehangzóan "benchmarkok", viszonyítási pontok megfogalmazását, mérését és a legjobb gyakorlat elemzését és követését javasolja. Ezt a megközelítést alkalmazza az európai ipar versenyképességének javítását célzó ötödik, az 1998-2002 időszakra vonatkozó, kutatási program (Fifth research and technological programme, EC 1999b és EC 2000a) is.

Az Európai Unió versenyképességi piramisa az életszínvonalat állítja a piramis csúcsára, amit úgy értelmezhetünk, hogy a versenyképességnek az EU tagállamai állampolgárainak életszínvonal növekedését kell előmozdítania. Az életszínvonal növekedését két összetevő határozza meg e megközelítés szerint: a foglalkoztatás és a termelékenység alakulása. Ebből az következik, hogy a versenyképességet célzó politikáknak a munkahelyteremtéshez és a termelékenység növeléséhez egyidejűleg kell hozzájárulniuk.



3. ábra Az Európai Unió versenyképességi piramisa  
 Forrás: EC(1996), p.9.

A 3. ábra baloldala a foglalkoztatási ráta felbontását mutatja a foglalkoztatásra ható legfontosabb makrogazdasági tényezők kiemelésével, utalva a köztük lévő kapcsolatra is. A fenti ábra jobb oldala összefoglalja a termelékenységre ható tényezőket. A termelékenység dekomponálása a mikroszintet helyezi a termelékenység növelése centrumába, mint ahogyan az Porter (1990), Dertouzos et. al. (1987) és Scott-Lodge (1985) munkáiban is szerepel. Erre következtettem abból, hogy a felsorolt kategóriák főként vállalatgazdasági és nem makrogazdasági kategóriák, noha bizonyos keretek között átválthatók és mérhetők. E megközelítés alapján a termelékenység elsősorban a piaci teljesítmény és a pénzügyi teljesítmény függvényében alakul, amire hatással vannak az immateriális befektetések, az innováció, az állótőke-beruházások és az infrastruktúra. E szinten rá kell mutatnom, hogy az immateriális befektetések és az innováció kiemelésében a tudás-alapú gazdaság, valamint társadalom megteremtésére és fejlesztésére való törekvést kell látnunk.

## 2.3. Összegzés

Az Európai Unió versenyképesség értelmezéséről összegezve a következőket tudom elmondani:

1. Az Európai Unió számára a versenyképesség az Egyesül Államokhoz, Japánhoz és a Távol-Kelethez képest jelenik meg. Célja, hogy ezekkel a régiókkal, tulajdonképpen a Triád másik két meghatározójával szemben az Európai Unió megőrizze és fenntartsa gazdasági teljesítőképességét. Az Európai Unió sajátossága az, hogy a világgazdaságban gazdasági integrációként új szintet jelent.
2. A szerződő felek a Római Szerződések szerint az EU létrehozását azért határozták el, mert „eltökélt szándékuk az Európa népei közötti még szorosabb unió alapjainak megteremtése, országaik gazdasági és társadalmi fejlődésének biztosítása az Európát megosztó határok közös cselekvéssel való megszüntetése által. Megerősítik, hogy erőfeszítéseik lényegi célja népeik élet- és munkakörülményeinek folyamatos javítása.” (Hiritis, 1995, p.62.) Ez a törekvés azért lényeges, mert a versenyképességet e szándék megvalósítási eszközének, és nem öncélnak kell tekinteni. Ezt fejezi ki az is, hogy az EU versenyképességéért elnevezésnek a középpontjában munkahelyek teremtése és a fenntartható fejlődés áll.
3. Az Európai Unió versenyképességét indirekt módon több EU-politika szolgálja, amelyek között fontos elemek a belső piac, a kereskedelempolitika és az iparpolitika. Ezek a politikák elsősorban az EU belső működésének hatékonyságát, valamint a külső gazdasági pozíció fenntartását és erősítését szolgálják. A versenyképesség tekintetében ebben a belső, EU-n belüli működés feltételeinek javítását, és ezáltal az EU-n kívüli versenyképesség megalapozását vehetjük észre.
4. Az EU versenyképességének erősítésére prioritásként kezelik az ipari versenyképesség javítását. Ez megmutatkozik a Főbizottságok munkájában is, főként az iparpolitika területén, 2000-től viszont a Vállalati Főbizottságában, és kiemelt EU projektként is. Ez utóbbit az akcióprogramok jelentik az Ötödik kutatási programban, és az azokhoz rendelt erőforrásokban mutatkozik meg.
5. A versenyképességben nem a hagyományos ágazati bontásban közelítik meg az ipart. Előtérbe inkább az iparral és szolgáltatásokkal foglalkozó vállalatok versenyképességének támogatása kerül. Az iparági megközelítés azoknál az ágazatoknál fontos, amelyek vagy problémásak valamilyen tényező alapján, vagy pedig a versenyképesség szempontjából nélkülözhetetlenek. Ez a megközelítés az amerikai versenyképességi megközelítésekkel mutat hasonlóságot.

6. A versenyképességre irányuló programok és javaslatok a legjobb gyakorlat és módszerek tanulmányozását, a tapasztalatok elterjesztését, és a "benchmarkok" megfogalmazását javasolják a versenyképesség változásának nyomonkövetésére. Ez a magyar gazdaság szempontjából is jelentőséggel bír, mert a közép-kelet-európai országok társulási feltételei között a versenyképességi kritériumoknak való megfelelés is szerepelt. Ezen a területen jelentős módszertani előrelépés nem történt, ezért a kritériumok teljesülését igen nehéz megítélni.

### **3. Versenyképességhez kapcsolódó kutatások hazánkban**

Ebben a fejezetben, mely két részből áll, a versenyképességet érintő magyarországi kutatásokat foglalom össze. Első felében bemutatom, hogy az 1980-as évek végére milyen nézetek fogalmazódtak meg a külgazdasági és az iparági alkalmazkodás vonatkozásában. Ezt követően tekintem át azt, hogy az 1990-es évek munkái milyen problémákat tárgyaltak. Fenntartva azt a lehetőséget, hogy a kiragadott kutatások nem megkérdőjelezhetetlenek. Az áttekintett irodalomból kirajzolódik egy olyan irányzat, amely arra mutat, hogy a magyar kutatásokban is lezajlott egy rendszerváltás, amely követte a gazdaság átalakulását, ezzel a probléma megragadásban és feltárásban, valamint a választott kutatási nézőpontokat tekintve a piacgazdaságokra jellemző kutatásokéval nagyfokú hasonlóságot mutat. Ennek egyik magyarázó tényezője a piacgazdasági viszonyok megteremtődése és sajátos problémái megjelenése, a másik pedig az e jelenséghez szükséges ismeretek gyors adaptációja.

Megjegyzem, hogy a versenyképességi kutatások a hazai változások közepette szükségszerűen jelentek meg az 1990-es évek közepén. A magyar gazdaság mérete már korábban felvetett egyes, külgazdasági alkalmazkodást érintő témákat.

#### ***3.1. Gazdasági alkalmazkodás az 1980-as évek végén***

A magyar gazdaság nyitott gazdaságnak tekinthető az I. világháború vége óta. Ebből következően a közgazdaságtani kutatásoknak foglalkozniuk kellett a külgazdasági kapcsolatokkal azok gyakorlati jelentősége miatt.

Szamuely – Csaba (1998) szerint az 1980-as években erősödött fel az a megközelítés, mi szerint a magyar gazdaság méretéből adódóan csak úgy tudja az intenzív növekedést fenntartani, ha integrálódik a világgazdasági folyamatokba. Ráadásul ebben az időszakban, az 1970-es évek olajárrobbanásai után nyilvánvalóvá vált, hogy a magyar gazdaságnak létérdeke mind a KGST mind pedig a fejlett tőkés országokkal folytatott külkereskedelem. A rendszerváltásra kialakult helyzetet az jellemezte, hogy a „gyakorlat elmaradottsága és a változ(tat)ás reménytelensége miatt a világgazdasági alkalmazkodásról szóló írásokban gyakorta fogalmazódtak meg olyan nagy ívű kritikai elemzések és javaslatok, amelyek túlmutattak a belgazdasági irodalom – ideológiai tabuk és az irányítói fogadókészség korlátozta – horizontján.” (Szamuely-Csaba, 1998, p.129)

Az írásokat ezután a gazdasági reform szempontjából elemzik. Rendszerezésükben az 1980-as évek második felében négy területen fogalmazódtak meg a gazdaság reformjára vonatkozó elképzelések: a szervezeti reform, a pénzügyi intézményrendszer reformja, a tulajdoni reform és a külgazdasági nyitás.

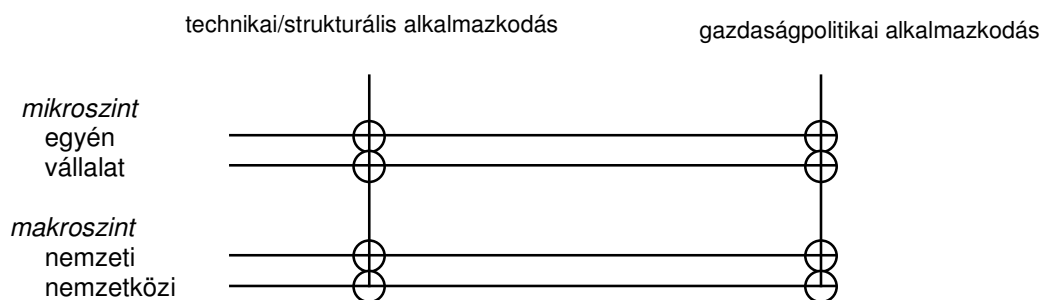
Az alábbiakban az 1980-as évek második felének a külgazdasági nyitást más-más szemszögből elemző írásaiból azokra helyezem a hangsúlyt, amelyek az amerikai versenyképességi kutatásokkal nagyjából egy időben fogalmaztak meg nagyon hasonló problémákat, azonban a fenti idézettel összecsengően gyakorlati megvalósításukra nem kerülhetett sor a politikai rendszerváltásig. Három témakör köré csoportosítom megközelítésemet:

- a világgazdasági alkalmazkodás,
- a külkereskedelem kérdései, és
- az iparági alkalmazkodásra vonatkozó megközelítések,

tekintettel arra, hogy ezen a területen lehettek fel a versenyképességhez kapcsolódó megállapítások.

### 3.1.1. A világgazdasági alkalmazkodás

A versenyképesség egyik központi eleme az alkalmazkodás. Palánkai (1986) (ez a munka nem szerepel a Szamuely-Csaba (1998) áttekintésben) a fejlett országok világgazdasági alkalmazkodását vizsgálta. Könyvében induktív megközelítést alkalmaz, és az alkalmazkodással kapcsolatosan utal arra, hogy az alkalmazkodás biztosítja a fennmaradást, vagy a megfelelő működést. Az alkalmazkodás kényszere és folyamata a társadalomra és gazdaságra is értelmezhető. A gazdasági alkalmazkodást a 4. ábrán szemléltetett megközelítésben definiálja. A könyv a mikroszintű alkalmazkodásból az egyéni, a vállalati alkalmazkodást, a makroszintű alkalmazkodásból pedig mind a nemzeti, mind pedig a nemzetközi alkalmazkodást tanulmányozza.



4. ábra A gazdasági alkalmazkodás megközelítése  
Forrás: Palánkai, 1986, p.14.

Palánkai szerint az 1980-as években a fejlett piacgazdaságokban a mikro (vállalati) és a makroszintű az alkalmazkodást egyaránt az alábbi összetevők kényszerítik ki:

- A tudományos-technikai forradalom második korszaka zajlik, amikor új, speciális anyagok és új energiaforrások kerülnek alkalmazásra, valamint jelentős teret nyer a számítástechnika és alkalmazása.
- Az olajárrobbanások után a természeti erőforrások felértékelődtek.

- A világgazdaság egyre inkább nemzetközivé válik: bővül a világkereskedelem, és a növekszik az egyes nemzetgazdaságok külkereskedelemtől való függősége, a nemzetközi konszernek egyre nagyobb teret hódítanak, és megfigyelhető a nemzetközi tőkeáramlás növekedése, és e folyamatokkal párhuzamosan globális világgazdasági problémák jelentek meg.

A fenti faktorok következményeképpen a nemzetgazdaságok kölcsönös függésbe kerülnek egymástól, és így fejlődésük és hatékonyságuk növelésének döntő tényezőjévé a nemzetközi munkamegosztásban való részvétel válik, summázza analizisét Palánkai. (Palánkai, 1986, pp.32-37)

A könyvből kiemelem a vállalati alkalmazkodásra vonatkozó megállapításokat (Palánkai, 1986, pp.76-105):

- Műszaki és szerkezeti korszerűsítés figyelhető meg a gyors termékváltások és a termékélelciklusok csökkenése miatt, valamint a termelési eszközrendszerben, különösen a számítógépek alkalmazásának hatására.
- Vállalati átszervezések (rekonstrukciók) figyelhetők meg, különösen a japán vállalatok példájának átvétele nyomán.
- A koncentráció, a decentralizáció és a specializáció a világgazdasági alkalmazkodás eszközeivé válnak, ami megnöveli a kis- és középméretű vállalkozások életterét.
- Az oligopolisztikus piacokon a piaci verseny élesebbé válik, és több területen és ágazatban jelenik meg.
- Megnövekedtek a vállalatok közötti nemzetközi együttműködések.
- Transznacionális ipari struktúrák kialakulása figyelhető meg.
- Egyre inkább nemzetközivé váltak a pénz- és hitelpiacok, valamint megnőtt a szereplők száma.

A magyar gazdaságra vonatkozóan is megfogalmazza a következtetéseit, melyek a közül a következők emelhetők ki. A magyar gazdaságban szükséges a technikák korszerűsítése, amihez nélkülözhetetlenek az intenzív, vállalatok közötti, különösen magyar és nyugati vállalatok közötti együttműködések. A magyar gazdaság alkalmazkodása nem képzelhető el jelentős, pótlólagos tőke bevonása nélkül. A végkövetkeztetése az, hogy az intenzív fejlődés sikerének kulcskérdése a vázolt világgazdasági tendenciák közepette az, hogy a magyar vállalatok miképpen lesznek képesek a transznacionális ipari struktúrákhoz kapcsolódni. Ahhoz, hogy ez sikeres lehessen, a közös vállalatok feltételeinek javítása elengedhetetlen. Szamuely-Csaba (1998) szerint ezt a gondolatmentet vallja magáénak Inotai András 1990-es nagydoktori értekezése is.

A magyar gazdaság versenyképessége viszonylatában azok a javaslatok, amelyek a reálszféra, különösen a vállalati teljesítőképesség alakulására vonatkozóan fogalmaztak meg tanulságokat, tulajdonképpen gyakorlati megvalósulásuk a magyar gazdaság politikai kereteit feszegették. (Czakó, 2000)

### 3.1.2. A külkereskedelmi alkalmazkodás

Az e területen megjelenő munkák a következő területeket érintették főképp:

- külkereskedelem orientációja
- komparatív előnyök és a külkereskedelem kapcsolata
- külkereskedelem és összefüggése az árfolyam-politikával
- külkereskedelem, különösen a KGST-vel fennálló kapcsolatok vizsgálata.

Ezen megközelítések mindenekelőtt arra keresték a választ, hogy a magyar külkereskedelem gyakorlata hogyan befolyásolja a belső gazdaságot.

Az 1980-as évek megközelítéseinek egyik alap hangvételét megadó műnek vehetjük Nagy András (1977) munkáját. A könyv a nemzetközi kereskedelem strukturális elemzésének modelljét, leírását és a nemzetközi kereskedelem áramlásainak prognózisát nyújtja. Továbbá szinte felhívást jelentett a külkereskedelmi szerkezet adatokra alapozott analízisére, amely nyomán később több, ilyen irányú tanulmány született.

A másik ugyancsak lényeges írás, Botos (1982) munkája, amely a nemzetközi versenyképesség és az árforradalom kapcsolatát vizsgálja. Vélhetőleg ez az első olyan könyv, amelyik a versenyképességnek egy szisztematikus kifejtését adja.

A versenyképesség definícióját az áruk és a gazdaság szintjén határozza meg. Meghatározásában az áruk szintjén értelmezett versenyképesség azt jelenti, hogy a versenytársakénál alacsonyabb árral, jobb minőségű termékkel és jobb áruszállítási szolgáltatással tud a vállalat megjelenni. A tartós versenyelőnyhöz a szerző szerint a három összetevőből legalább kettőnek fenn kell állnia. A gazdaság vonatkozásában a versenyképesség esetén az a perdöntő, hogy a külkereskedelem révén a GDP növekszik-e vagy sem. Ahhoz, hogy a külkereskedelem hozzájáruljon a GDP növekedéséhez, vagy az szükséges, hogy a hazai gazdaság termelékenysége magasabb legyen vagy az, hogy a fejlesztés termelési költségei alacsonyabbak legyenek mint a versenytárs országokban (Botos, 1982, p.33). A versenyképesség mérésére használhatónak az árindexeket (termékek, áruk árának együttes, átlagos változása), a világgpiaci árindexeket (a világkereskedelemben forgalmazott legfontosabb áruk súlyozott összességének áralakulása), valamint a cserearány-mutató változását tartja.

Az elemzés egyik fontos megállapítása, hogy Magyarországon az 1973-74-es nyersanyag-árrobbanás után a gazdaság nemzetközi versenyképessége határozottan csökkenésnek indult. Ennek oka, hogy a cserearányok kedvezőtlenül alakultak, valamint az, hogy a munka termelékenysége alacsony, és hogy a technológia jelentősen elmaradott. A szerző szerint „a magyar gazdaság versenyképességének számottevő javulásával az ezredfordulóig nem lehet számolni, hacsak a technológia transzfer és az érdekeltség terén gyökeresen nem változik meg a helyzet.” (Botos, 1982, p.169).

A nemzetközi statisztikai adatok elemzése azt mutatja, hogy az 1970-es évek második felében felgyorsult a késztermékek árnövekedése, és hogy felgyorsult a termékszerkezet-váltás és korszerűsítés üteme. Ahhoz, hogy ezzel a két



tendenciával a magyar export lépést tudjon tartani, a szerző elsősorban vállalatokra irányuló, a vállalati gazdálkodás eredményességét javító tényezőket javasol: fizetőképesség javítása, a termékszerkezet váltása úgy, hogy a feltérképezett versenyképes áruk legyenek dominánsak, jobb kapacitás-kihasználás, a kooperációs kapcsolatok növelése, a határidők betartásának javítása, fejlesztések, az alkatrészellátás, a szerviz-szolgáltatás és a vevőszolgálat szerepének javítása. A szerző szerint a változó viszonyokkal csak akkor lehetséges lépést tartani, „ha gazdaságunk fenntartja nyitottságát – még akkor is, ha ez egy-egy adott pillanatban átmenetileg hátrányosnak tűnik, ha fokozza szellemi rugalmasságát, kibontakoztatja a vállalkozó kedvet” (Botos, 1982, p.185).

Botos munkája a külkereskedelmi árakra alapozott elemzéssel jutott el a Palánkai (1986) megállapításában szereplő konklúzióig, a gazdasági nyitottság megteremtésének szükségességéig. Összességében a szerző az 1980-as évek elején a maiakhoz nagyon hasonló javaslatokat tesz a versenyképesség javítására. Ennek okát abban látom, hogy a szerző az árakban megmutatkozó versenyképességből, mai szóhasználattal élve, a piaci elvárásokból indult ki és közgazdaságtani érveléseket használt az elemzéséhez.

Két csoportra lehet bontani a versenyképesség szempontjából az 1980-as évek vitáit. Az egyik csoport a magyar gazdaság nyitottságával foglalkozó írásokat foglalja magában, a másik a gazdaság hatékonyságát helyezi a középpontba, és kiemelten kezeli az exporthatékonysága növelésének strukturális és vállalati kérdéseit. Az 1980-as évek nyitottság elméleteinek és vitáinak áttekintését Práger (1998) írása tartalmazza, aki az EU-csatlakozás tükrében gondolja végig az akkori vitát és fogalmazza meg az EU-csatlakozás néhány kérdését az 1990-es években lezajlott belső és külső gazdasági folyamatok áttekintése nyomán. (Czakó, 2000)

Az látszik az elemzésekből, hogy az 1980-as évek végéig a külkereskedelemre vonatkozó boncolgatásokban komolyak a kritikai észrevételek. Egy irányba mutató tendenciaként az rajzolódott ki, hogy a magyar gazdaság számára létérdek a külgazdasági, külkereskedelmi nyitottság. Ezen a területen azonban további növekedésnek korlátozottak voltak az esélyei a KGST-hez kötött magyar gazdaságnak, amihez hozzájárultak még az akkori politikai és társadalmi rendszer ismert jellemzői is.

### **3.1.3. Az iparági alkalmazkodás**

Az iparra vonatkozó javaslatok az Ipar- és Vállalatgazdasági Kutatóintézetben folytatott kutatásokhoz kapcsolódnak. Az 1980-as évek végén Román-Zala-Viszt (1988) fogalmazta meg az ipar betegségeit, valamint azok kezelésének olyan eszközeit, amelyek az ipar teljesítőképességének javulásához vezethetnek. Az értekezéskötetben két tanulmány található erre vonatkozóan.

Az *Ipari szervezetünk jelene és jövője* című tanulmányában Román Zoltán (Román-Zala-Viszt, 1988, pp.9-54.) legfontosabb feladatnak a vállalatok strukturális

alkalmazkodását tartja. Ahhoz, hogy ez létrejöjjön, három összetevőnek kellene megváltoznia. Az egyik a *vállalatok mozgásterének bővülése* (ez a vállalatok közötti kooperációk erősítését, és pénzügyi és szervezeti rugalmasságot követelne), a másik az *általános gátló tényezők feloldása* (ilyenek, pl. az ellátási felelősség, a foglalkoztatásra vonatkozó elvárások), s végül a *külgazdasági nyitottság megvalósítása*. Ez utóbbi jelenthetné azt a készletet, illetve kényszert, amely kikényszeríthetné a vállalatok folyamatos alkalmazkodását.

Véleménye szerint a nemzetközi versenyképesség feltétele, hogy „a) termékeinkben az anyagi ráfordítások ne haladják meg a világpiacon elismert mértéket, és b) a munkatermelékenységben versenytársainkhoz képest lemaradásunk ne legyen nagyobb, mint a bérszínvonal különbsége, illetőleg: az alacsony bérekkel dolgozó fejlődő országoknál magasabb munkatermelékenységgel termeljünk.” (Román-Zala-Viszt, 1988, p.34.)

A második tanulmánya az Állami Tervbizottság hosszú távú tervezési programjához készült, a Termelékenység és versenyképesség címmel. A tanulmány a termelékenység értelmezésével indul. A szerző társaival rámutat arra, hogy egyre több tényezőt igyekeznek figyelembe venni a termelékenység mérésével kapcsolatban, köztük a minőség javulásának mérését is. Ez utóbbira vállalati példákat hoznak. Meghatározásukban a versenyképesség tágabb kategória, mint a termelékenység. A nemzetközi versenyképességben ugyanis szerepet játszik a termék és annak tulajdonságai, s minél egyedibb a termék, annál kevésbé fontos a termelékenység, a piaci részesedés, a relatív árak és az árfolyamok. A fejlett tőkés országok „példájából levonható általános tapasztalat, hogy a termelékenység növelését akkor és annyiban tartják fontosnak, amikor és amennyiben az a versenyképesség fokozását szolgálja.” (Román-Zala-Viszt, 1988, p.62)

A magyar helyzettel kapcsolatosan azt vizsgálják, hogy a termelékenység alakulása miként befolyásolta a versenyképességet. A termelékenység alakulását a munkatermelékenység és a bérszínvonal alakulásának vizsgálatával közelítik. Ezzel kapcsolatban megállapítják, hogy a nominálbérek alakulása az 1980-as években rendre magasabb volt, mint a munkatermelékenység mutatójának növekedése.

A magyar iparban a termelékenység elmaradásának fő okai abban keresendők, hogy a racionális ráfordítás felhasználásának korlátai vannak, ami mögött mind gazdaságpolitikai mind pedig vállalati összetevők megtalálhatók. (Czakó 2000)

### **3.2. A piacgazdaság sajátosságai az 1990-es években**

Az átmenet (transition) kérdéseivel foglalkozott elsősorban az 1990-es évek első felének irodalma. Szamuely-Csaba (1998) vizsgálataiból az derül ki, hogy ezen időszak irodalma két tárgykörre irányult: az első azt boncolgatja, milyen kapitalizmust is lehet megteremteni Magyarországon, a másik pedig azt tekinti céljának, hogy értelmezze és leírja a zajló folyamatokat. Az első csoportba tartoznak a tulajdonra vonatkozó elképzelések is. Az leíró irányzat vizsgálta az ipar és

részben a vállalatok alkalmazkodását. A gazdasági átalakulás közepette olyan nagyfokú strukturális átalakulás kezdődött el a vállalati szférában, ami az 1990-es évek közepéig nagyon megnehezítette a vállalatokra irányuló kutatásokat. A magyar gazdaságban ez az időszak jelentette a piacgazdaság intézményrendszerének kiépülését és a világgazdaságba történő reintegrálódást. Ebből adódóan a legtöbb elméleti írás vagy az átmenet makrokérdéseivel foglalkozott, vagy pedig konkrét vállalati nehézségek megoldásán dolgozott tanácsadóként.

Ez az időszak alapvetően kihatott a magyar közgazdasági kutatások intézményrendszerére is. Megszűnt a korábbi állami dominancia az által, hogy létrejöttek részvénytársasági formában működő kutatási intézmények (a Gazdaságkutató Rt., a Növekedéskutató Rt., a Pénzügykutató Rt., a Kopint-Datorg Rt.), amivel egyidejűleg jelentősen csökkent a közgazdaságtani kutatások területén a MTA-hoz tartozó intézmények meghatározó szerepe. A felsőoktatási intézményekben ez a periódus az új ismeretkörök megteremtését ill. a régiék megújítását jelentette; a kiindulópont pedig néhány évig a magyar tapasztalatokkal alig-alig alátámasztható fejlett piacgazdasági gyakorlat volt. (Czakó 2000)

### 3.2.1. Az átmenet kérdései

A magyar gazdaság átmenetének megalapozását a gazdaságpolitika szintjén Szamuely-Csaba (1998, pp.138-141) szerint a Németh-kormány 1988. évi reformtervezete jelentette, amelyben „*a magántulajdon egyenjogúsítása, a kereskedelem és az összes termelési tényező piacának felszabadítása szerepelt*” (i.m., p.138). Az új, Antall-kormány „megalakulását követően viszonylag hamar megfogalmazódott az a felismerés, hogy a gazdaság verseny jellegének szavatolása az alapvető közvetítő láncszem a magántulajdon és a hatékonyság között”, folytatják a szerzők. (i.m., p.140). A szerzők szerint a „*magyarországi átmenet legfőbb jellemzője a folytonosság és a spontaneitás – rendszerváltozási terveket uraló – túlsúlya volt. A nemzetközi összehasonlító elemzések /.../ ezt külön kiemelik. Ez bizonyos fokig elkerülhetetlen minden olyan esetben, ahol az üzleti szempontok a politikai/társadalomszabó elemnél lényegesebbnek bizonyulnak /.../. Bármilyen legyen is a mindenkori elemző értékítélete, az üzleti értékesítési formák túlsúlya így kétségkívül közvetlenül is alakította a magyarországi kapitalizmus arculatát.*” (i.m., p. 141).

Több esettanulmány megerősíti azt a véleményt, hogy a hazai nagyvállalati privatizációban a vállalat menedzsmentjének jelentős szerepe volt abban, hogy milyen tulajdonosváltásra került sor (pl. a Graboplast kapcsán Marosán, 1996), és a gyógyszeripar privatizációjának értékelésekor Antalóczy (1999), vagy a privatizációs szervezetet elemző Voszka (1995) is erre a következtetésre jutott. De a dolgozatomban a vizsgált bútoriparral kapcsolatos értékelésből is ez látszik (lásd a 5.2.2.3. fejezetben), így a fenti analízissel egyet kell értenem.

### **3.2.2. A piacgazdaság problémái**

A magyar piacgazdaság problémáit az 1990-es évek második felének kutatásai tárgyalják. A vizsgált kérdések közé tartozik a működőtőke-befektetések és hatásuk a magyar gazdaság egészére (pl. Árva, 1995, Hamar, 1996, Éltető-Sass, 1997, Szanyi, 1997, Árva-Diczházi, 1998, Éltető, 1999,), és a globalizáció problémája (pl. Cséfalvy, 1999 és Matolcsy (szerk), é.n.). Ebben a periódusban megjelentek a versenyképességgel foglalkozó írások is (pl. Török, 1997, Findrik-Szilárd, 2000), valamint a piacgazdasági modellek összefüggéseit tanulmányozni igyekvő elemzések (pl. Török-Petz, 1999). Az átmenet lezárulásával, és Magyarországnak az Európai Unióhoz való csatlakozás felmerülésével együtt számottevően megnőtt azon írásművek száma, amelyek az Európai Unióhoz később csatlakozott országok tapasztalatait tekintik át (pl. Nagy, 1999a és 1999b, Farkas, 1999).

#### **3.2.2.1. A működőtőke-befektetések kérdése**

E témakörrel kapcsolatban Árva (1995) könyve a térségi működőtőke-befektetések lelkiismeretes helyzetképét adja. A működőtőke-befektetések világtendenciáit világítja meg; a kelet-európai tapasztalatokat, majd működőtőke-befektetések intézményi kereteit tárgyalja az OECD és a térség országaira vonatkozóan. Egyes aspektusból e kötet folytatásának tekinthető az Árva-Diczházi (1998) munka, ami abban hoz újat, hogy a magyar helyzetre vonatkozóan esettanulmányokat is példaként hoz annak illusztrálására, hogy milyen hatással volt a működőtőke-befektetés a vállalatok magatartására. A másik két e témával foglalkozó munka, Éltető-Sass (1997) és Szanyi (1997) a lábjegyzetek tanúsága szerint összekapcsolódik, Szanyi (1997) az elméleti áttekintést, Éltető-Sass (1997) pedig az empirikus vizsgálatok eredményeit tartalmazza. Szanyi (1997) írásában újdonságként szerepel, hogy jelenős teret szán a transznacionális (globális) vállalatok tőke-befektetési motívumainak. Az Éltető-Sass (1997) pedig nyilvánvalóan a vállalati motivációknak a beruházások és az export szempontjából történő elemzését állítják vizsgálódásuk középpontjába.

#### **3.2.2.2. A globalizáció kihívása**

A globalizációról fordításban több írás jelent meg Magyarországon. A publikációk jellegzetessége, hogy általában két területen megegyeznek egymással, a diagnózisban, a jelenség többarcúságának azonosításában, és a végkövetkeztetésben, hogy igen kétséges a globalizáció kimenetele. Közös továbbá e könyvekben, hogy mind tárgyalásmódjukban, mind pedig a választott példák felsorakoztatásában igen eklektikusak, és nem igyekeznek definiálni a globalizáció jelenségét. A globalizációval kapcsolatban két hazai munkát emelek ki, az egyik Cséfalvy (1999) a másik pedig Matolcsy (szerk.) (é.n.) nevével fémjelzett írások.

Cséfalvy elsősorban német nyelvű irodalmat áttekintve vizsgálja a globalizáció jelenségét, végül is azzal a törekvéssel, hogy a magyar gazdaság számára valamilyen lehetséges forgatókönyvet körvonalazzon az ország egésze és Budapest

számára. A munka legértékesebb része Európa gazdasági övezeteit és az azokhoz való lehetséges kapcsolódást körvonalazza. A másik tanulmány (Matolcsy, szerk, é.n.) a magyar gazdaság növekedési lehetőségei szempontjából vizsgálja a globalizációt, és több szerző önálló munkáját foglalja magába. Az írások esszéisztikus műfajúak, egy részük makrostatisztikai adatokat elemez, míg más részük vállalati esettanulmányokra és kimutatásokra utal. A kötet erénye, hogy több területet tárgyal (pl. működőtőke-befektetések, hazai vállalatok terjeszkedési lehetőségei, a gazdasági mérés problémái), azonban e munka is adós marad azzal, mit is értenek a szerzők globalizáció alatt, milyen rész-jelenségekre bontható, hogyan vizsgálták, s hogyan vizsgálhatók az egyes jelenségek a kis nyitott gazdaság szempontjából. Mentségükre legyen mondva, hogy ezek a problémák a külföldi szerzők esetében is érvényesek.

Véleményem szerint ezek az írások azzal küszködnek, ami a globalizációval kapcsolatban az igazi kihívást jelenti: nehezen vizsgálható egyetlen tudományterület szemszögéből, miközben igen könnyen csak nyomasztó voltából fakadó fenyegetettség érzése hathatja át az elemzést. A működőtőke-befektetések terén elkezdődött munka azt érzékelteti, hogy ezen a területen több tudományos, szakmai eredményt lehet felmutatni, mint a globalizáció terén.

### **3.3. Összegzés**

A magyar gazdaságban végbement átalakulások mind a gazdaságban, mind pedig a társadalomban nagymértékben kihatottak azokra a viszonyokra, amelyek között újra kell értelmezni a gazdaság teljesítőképességét és versenyképességét. Az 1980-as évek kutatásainak egyik igen jelentős része arra mutatott rá, hogy az alkalmazkodás egyik alapvető vonatkoztatási pontja nem lehet más, mint a világgazdasági folyamatokhoz történő alkalmazkodás. Ezt elsősorban a világgazdasági és külgazdasági kérdésekkel foglalkozó kutatók foglalmazták meg.

Az 1989-1995 közötti periódus tekinthető az átmenet időszakának. Ebben az időszakban főleg a politikai gazdaságtani megközelítés volt domináns, amely kettős célt szolgált: egyrészt elképzeléseket fogalmaztak meg a magyar piacgazdaság alakulására, másrészt az éppen zajló folyamatokat leírni és értelmezni igyekeztek.

Az 1995-öt követő időszakban egyre-másra jelennek meg azok az írások, amelyek a piacgazdaságokat érintő kihívásokkal és problémákkal foglalkoznak, és mind gyakrabban feltűnik a versenyképesség egy-egy vonatkozása. Ezek a tanulmányok egyrészt a globalizációval összefüggő problematikákat fejtegetik, mint pl. a működőtőke-befektetések, vagy a magyar gazdaság lehetséges, Európán belüli pozíciója.

E megállapítások ismeretében kezdtem vizsgálni a hazai bútoripar átalakulását, elemeztem, milyen tényezők alakították helyzetét a feldolgozóiparon belül, és kutattam fejlődési lehetőségeit.

## **4. Magyar bútóripar átalakulása rendszerváltástól 2007-ig**

A magyar bútóripar vizsgálata előtt el kell mondanom a következőket:

1. a bútórgyártás olyan, részben kézműipari tevékenység, amely a könnyűiparon belül komoly hagyományokkal bír, ugyanakkor csak 50 éves nagyüzemi, gyáripari múlttal rendelkezik,
2. másrészt azon lokális húzóágazatok közé sorolható a bútóripar, amely jelentős - döntően EU országokba irányuló - exportképességet tud felmutatni,
3. végül pedig az iparág jelenlegi ellentmondásos helyzetében a strukturális alkalmazkodás elkerülhetetlennek látszik.

### **4.1. A magyar bútóripar változása a rendszerváltástól 1996-ig**

#### **4.1.1. Szervezeti átalakulás a rendszerváltástól 1996-ig**

A rendszerváltással bekövetkező hazai és külföldi gazdasági változások igen kedvezőtlenül érintették a bútórgyártó ágazatot. A piacgazdaság kiépülésének időszakában a hazai bútórgyártás is jelentősen átalakult.

Egyrészt leépültek a korábbi nagyméretű gyártó kapacitások, a nagy állami vállalatok átalakultak, egyes állami vállalatok felszámolás útján megszűntek (Kanizsa Bútórgyár, Debrecen Bútórgyár). Új típusú gyártó és kereskedő vállalkozások jöttek létre. A magánosítással együttjáró szervezeti változások során alakultak ki az új, korszerű vállalkozási formák (Kft., Rt., Bt., stb.) és üzemtípusok. Sok kisvállalkozás jelent meg a termelők között.

Az üzemméreteket tekintve tehát, mint ahogy az alábbi 2. táblázat alapján látható, a szakágazat jelentősen decentralizálódott. Kisüzemek jöttek létre a nagy állami vállalatok helyett. A vállalkozások több mint 90%-ában ezek 10 főnél kevesebb főt foglalkoztató üzemek. Jelentős az egyéni vállalkozások száma is, ez az összes bútóriparban tevékenykedő vállalkozások számának a 60%-a. A középüzemeknek több mint 50%-át az 51-300 főt foglalkoztató vállalkozások teszik ki, ez az ipari átlagnál magasabb. A hazai bútórgyártásban, tehát a kis- és középüzemek száma meghatározó és részarányuk növekedése a jellemző.

A kialakult szervezeti struktúra így most hasonló felépítésű, mint ahogy a legtöbb Unió országban – a történelmi fejlődés során – kialakult.

2. táblázat *Bútorgyártó vállalkozások száma*

	1990	1995	1996
Állami vállalat	22	-	-
Rt., Kft., Bt., Kkt.	116	833	1089
Szövetkezet	45	56	48
Egyéb nem jogi		38	37
Jogi, nem jogi együtt	183	927	1174
Egyéni vállalkozások	1000**	1593	1716
Működő szervezet			
<b>Összesen</b>	1183	2520	2890

20 fő feletti szervezetek

\*\* Becsült adat

Forrás: „Bútorgyártás” szakágazat szektorális elemzése, 1997

A kialakult helyzetre nem jellemző a néhány nagyvállalat dominanciája és a termelés koncentrációja annak ellenére, hogy a termelés 50%-át a cégek 5%-a adja. Ma a bútortiparban csak néhány cég foglalkoztat 300 fő feletti létszámot. Ez elsősorban azzal magyarázható, hogy 1996-ra lényegében megszűnt az állami tulajdon, megszűntek, vagy átalakultak a nagy létszámot foglalkoztató bútorgyárak. Az új hazai és külföldi tulajdonosok magán-, illetve társasági tulajdonú cégeinek zöme nem nagy sorozatgyártással, hanem termékekre specializáltan jelenik meg a piacon, amihez szakmailag jól felkészült kevés szakmunkásra és nem sok betanított munkásra van szükség. Ésszerűen kevesebb a termelést irányító, az adminisztratív munkát végzők, a termelést kiszolgáló háttérszemélyzet létszáma is.

A rendszerváltás óta eddig eltelt idő alatt bebizonyosodott, hogy a tulajdonosi átalakulás nem automatikus „csodaszer”. Nem mindig váltotta be a hozzá fűzött reményeket. A strukturális változást motiváló tényezők sem voltak ideálisak. A privatizációs hullám nem járt „önműködően” együtt ésszerű tulajdonosi átalakulással, sem pedig rentábilis üzemméret (kapacitás) kiépítéssel, és sajnos tőkebevonással sem. A hazai bútorgyárak vezetői a privatizáció lehetőségeit kihasználva inkább tulajdont akartak szerezni, kevésbé fejleszteni. Igaz, anyagi lehetőségük sem volt nagyon többre. A külföldi szakmai befektetők pedig inkább piacot vásároltak.

Az átalakulásokkal párhuzamosan megjelent a fekete gazdaság (garázsipar), mint a kényszervállalkozás szülőtte, melynek egy része megerősödve ma már az adózó társaságok részét képezi, de a másik részük még mindig jelentős piacot vesz el az adózó társaságok elől.

#### 4.1.2. Hazai bútorkereslet változása a rendszerváltástól 1996-ig

A hazai bútorkeresletben 1990. évtől jelentős változás következett be. A több évtizeden keresztül tartó bútorhiány megszűnt, a keresleti piac kínálati piaccá alakult. A lakásépítések nagyarányú csökkenése, az életszínvonal romlása együtt járt a hazainál tetszetősebb külföldi bútorok tömeges megjelenésével.

A szervezeti átalakulással és a belföldi fogyasztás strukturális változásával alapvetően megváltozott a magyar bútortermelés által gyártott, illetve a hazai piacon eladható termékek összetétele. A lakossági bútortermelés drasztikus csökkenése, a közületi (irodai, intézményi, stb.) bútortermelés növelése alapvetően megváltoztatta az egyes gyártók helyzetét a belföldi piacon. Elmondható, hogy a rendszerváltást követő első években a bútortermelők jelentős piacokat vesztek el itthon és külföldön egyaránt.

A termelés a piaci igényeket követve eltolódott az egyedi, a kis- és középsorozat felé. A termékváltoztatásban az ülőbútorok (kárpitos bútorok), az irodabútorok és a konyhabútorok részaránya növekedett a gyártáson belül, a lakásbútorok (szekrények, hálószobák, fekvőbútorok, stb.) részaránya ugyanakkor csökkent.

Az igények minőségi vonatkozásban is jelentős eltérést mutatnak, a fogyasztás átalakulása egyrészt az alacsony minőségű, olcsóbb és másrészt az értékes bútorok irányába tolta el a keresletet, szétválasztotta a minőségi ollót.

Jellemző a fa alapanyagú bútorok részarányának dominanciája, a fém- és műanyagokból gyártott bútorok részaránya alacsony. Ugyanakkor növekszik a minőségi lap- és lemezfelhasználás is.

Az építőipar visszaesése (különösen a lakásépítés tekintetében), továbbá a háztartások jövedelmének csökkenése a keresletet erősen visszafogta. A csökkenő kereslet mellett megjelenő olcsó árú adóztatlan garázsipari termékek, az import liberalizáció és a kereskedelmi hálózatok átalakulása kapcsán megjelent – nem választékbővítő – a korábbinál alacsonyabb színvonalú termékek ellenőrizetlen importja az átalakulással, és tőkehiánnyal küszködő hazai gyártókat igen kedvezőtlenül érintette.

A külföldi, piacot kereső gyártók kihasználva az átalakuló kereskedelmi hálózat tökeszegénységét, azzal, hogy hosszabb fizetési határidőt adtak feltételül a forgalmazóknak, mint amit a magyar forráshiányos gyártók működése el tudott viselni, egyik percről a másikra a hazai bútortermelés kínálata a javukra tolódott el.

A bútortermelés részesedése az iparon belül csökkenő irányzatú, részaránya 1996-ban 1% alá esett vissza. Hasonlóan más tartós fogyasztási cikkekhez a termelés visszaesése döntően a belföldi kereslet beszűkülésére vezethető vissza.

A stabilizációs időszakokkal együttjáró fogyasztáscsökkenés, az import liberalizációt követően beérkező nagymértékű import, a hazai bútortermelést fokozatosan kiszorította a belföldi piacról.

A stabilizációs intézkedéseket követően a hazai bútortermelők belföldi piacaik közel 40%-át veszítették el. Az 1996-os évben a belföldi fogyasztásban már az import bútorok részaránya (51,2%) túlsúlyba került.

A megnövekedett verseny hatására egyes magyar bútortermelők:

- rövidebb szállítási határidőt vállaltak, mint versenytársuk;



- kiterjesztették szolgáltatásukat: helyszíni szerelést, művezetést több esetben vállaltak, mint azt korábban tették;
- bővítették profiljukat: nemcsak a bútorgyártás, hanem a kiegészítő szakmai területen is (pl.: mives ajtókat, frontfelületeket, lépcsőfordulókat állítottak elő);
- a kereskedelmi igényeket maradéktalanul teljesítették, akár hetenkénti szállítással is;
- a fizetési feltételekben rugalmasabban állapodtak meg a partnerek, mint korábban. A pénzügyi teljesítésnek nagyobb súlya volt, aki nem tudott fizetni, az nem kapott árut;
- közvetlen értékesítési szervezetet alakították ki az egyes cégek a közvetlen piaci hatások érzékelésére (ezen elgondolás nem mindenhol volt sikeres);
- a hazai privatizáció kapcsán sok kis szervezet jött létre, akik berendezték irodájukat, panziójukat, szállodájukat, üzletüket új bútorral, ahová elsősorban a hazai bútorgyártók szállítottak közvetlenül.

A magyar piacgazdaság kialakulása nemcsak a bűtor területén, hanem az ugyancsak tartós fogyasztási cikkek számító: személygépkocsi eladásokban is jelentős változáson ment keresztül. A lakosság nagy része a korábbi szocialista gépkocsiját váltotta új, illetve használt nyugati gyártmányú személyautóra. A rendelkezésére álló pénzből lassan már nem tudott bútort vásárolni, az időközben hirtelen, jelentős infláció hatására a megemelkedett bútorárakat nem tudta megfizetni. Az import árak is felhajtó erővel hatottak az árakra. Így a kereslet visszaesett, 1994. évtől a lakossági bútorok eladása megnehezült.

A közületi (irodai) bűtor eladásra viszont az volt a jellemző, hogy az új cégtulajdonosok (hazai, vagy külföldiek egyaránt) arra törekedtek, hogy irodáik korszerű, kényelmes és tartós bútorral legyenek berendezve. A költségvetési szervek is (minisztériumok, önkormányzatok, rendőrség stb.) új bűtor berendezést vásároltak. Magyarországon megjelent multinacionális vállalatok sem akartak elmaradni az előzőektől, így ők is a nagy bevásárlók közé tartoztak. Ez az irodai bűtor eladási nagy "boom" az évtized közepéig tartott.

Az előzőekben felsorolt összetevők alapján megállapítható, hogy a magyar bűtor kereslet 1990-1996. között változatos volt, mert:

- az időszak első felében – leszámítva a tönkrement bútorgyártókat – felfelé ívelt az eladások nagyságrendje, ami inkább a külföldi eladókra vonatkozott, mint a magyar értékesítőkre;
- a közületi bútorok értékesítése közel 5-6 évig jelentős volt, ez idő alatt egyes hazai termelők a lakossági bútortermelést felváltották az irodai termékek gyártására;
- a lakossági eladások 1994-ig még sikeresek voltak, majd ezt követően tragikus fordulatot vett értékesítés, amiben szerepe volt egy hazai nagy forgalmat biztosító kereskedelmi cég privatizációból eredő problematikájának is (pénzügyi lehetetlenülés);
- a magyar ízlésvilág fejlődött, megnyíltak nyugatra a határok, jobban informálódott a "divatról" a hazai fogyasztó, mint azt korábban tehetette. Megjelent az IKEA mellett a Michelfeit két áruháza, valamint a Tutto Mobili, ahol egy új lakáskultúrát ismerhetett meg a magyar vevő, ez hatással volt a hazai keresletre, vagyis a magyar gyártású bútorok vásárlására;

- érezni lehetett, hogy a lakosság vásárlóereje csökkent a reálberek visszaesése következtében, jelentős pénzeszközöket költöttek közüzemi díjak emelkedésére bútorvásárlás helyett;
- a lakosság jelentős része nem tudott ezekben az években új lakáshoz jutni (elsősorban az új házasok), ezért a nagyobb arányú bútorvásárlás elmaradt.

#### **4.1.3. A bútorkereskedelem, export – import a rendszerváltástól 1996-ig**

A hazai gyártók, csak az 1990-es évek közepétől kezdtek talpra állni, a forint árfolyam értékarányos beállítása, és a kiszámítható forint csúszó árfolyam meghatározása, garantálása után. Elsősorban az export húzóereje biztosította a hazai piacokon való versenyhelyzet kialakulását és az elvesztett piac visszaszerzésének megkezdését.

Ezekben az években a bútorigar az országos ipari eredményeket meghaladó fejlődést produkált, exportját egy év alatt közel kétszeresére növelte, lehetőség teremtődött arra, hogy az 1990-es évek elején az átalakulás, a piachiány és pénzhiány miatt elmaradt legfontosabb fejlesztéseket végrehajtsák és a technikai színvonalkülönbség növekedését, megállítsák.

A termelés struktúrájában további differenciálódást eredményezett az export nagymértékű növekedése, ami nagyrészt a belföldi fogyasztás csökkenése, de jelentős részben a külföldi tulajdonba került cégek üzletpolitikájának a következménye volt.

Az exporttevékenység jellemzőbb a nagyobb- és közepes, gyakran külföldi tőkével működő cégekre, de számos nagyok közé sorolt cég egyáltalán nem exportál, míg megfelelő partnerek mellett ma már a pénzhiányos kis cégek is folytatják, illetve elkezdték exporttermelésüket export előfinanszírozással, vevő által vásárolt anyagok bedolgozásával.

A bútorgyártó ágazat válságát az tette elkerülhetővé, hogy a szakágazat meghatározó vállalatai, a belföldi kereslet csökkenését nagyrészt ellensúlyozni tudták az export dinamikus bővítésével.

A bútorexport 80%- a az Európai Unió országaiba, ezen belül is elsősorban Németországba és Ausztriába irányult.

A bútorexport felfutása együttjárt a bútorigport jelentős bővülésével, amely a keresletkorlátos belföldi piacon a hazai bútorigar tetemes piacvesztését eredményezte. Döntően ez a tény játszott szerepet a hazai termelés visszaesésében is.

3. táblázat A hazai bútorgyártás termelése és értékesítése – 1992-1996.

(10 fő feletti vállalkozások)

Folyó áron

	1992	1994	1995	1996	Index: Összehasonlító áron	
	milliárd forint				1996/1990	1996/1992
<b>1. Termelési érték:</b>	20,8	28,6	35,8	38,0	60,4	88,2
<b>2. Értékesítés:</b>						
Belföldi értékesítés	15,2	20,9	20,7	22,2	36,1	64,2
Export értékesítés	5,7	7,5	14,7	15,5	247,5	164,0
<b>Értékesítés összesen</b>	<b>20,9</b>	<b>28,4</b>	<b>35,4</b>	<b>37,7</b>	<b>60,9</b>	<b>87,3</b>
Értékesítésből export részarány %-ban	27,3	26,5	41,5	41,2	206,0	150,9

Forrás: KSH 1994-1996. külön adatközlései.

KSH Magyar Statisztikai Évkönyv 1992.

x Az 1994. évi index a 20 fő feletti vállalkozásokra vonatkozik.

A külkereskedelmi forgalom adataiból megállapítható, hogy a bútorkülkereskedelemben Németország, Ausztria és Olaszország szerepe meghatározó.

A behozatalnak több mint a fele két országból (Németország, Olaszország) származik, az exportnak pedig több mint a 60%-a egyetlen országba, a német piac felé irányul.

A három ország között különbség csak annyiban van, hogy Németország és Ausztria között jelentős a kétoldalú - export és import - forgalom, Olaszországgal szemben azonban egyoldalú, úgyszólván csak importálunk bútort, az export minimális.

Ennek az aránynak a fenntartása determinálható volt ebben az időszakban a külföldi tulajdonban lévő vállalkozások miatt.

A kiéleződött verseny, a hazai eladási nehézségek miatt a hazai bútorgyártók figyelme egyre inkább a külföldi – elsősorban a hagyományos nyugat-európai – piacok felé fordult. Jelentősen bővültek a beszállítói kooperációs kapcsolatok, termelésük nagy részét exportálták a külföldi tulajdonú bútorgyárak.

4. táblázat *Bútor export – 1993-1996.*

- SITL Rev. 3. nom. szerint -

	Folyó áron millió forintban			
	1993	1994	1995	1996
82 Bútor és bútorelem	11.661	16.968	18.695	22.777
Index – előző év – 100 %	128,2	145,3	110,2	121,8
1992 – 100 %	128,2	186,3	209,3	250,5

Forrás: KSH Magyar statisztikai évkönyv. 1993, 1994, 1995.  
KSH Külkereskedelem gyorsjelentés.

Az adatokból megállapítható, hogy az export - az említett időszakban - folyamatosan emelkedett, értéke kétszeresére nőtt.

A következő táblázat jól szemlélteti, hogy milyen szoros korreláció van az export és a romló hazai értékesítés között: a behozatal nagyságrendje zavarta a magyar bútorgyártók belföldi eladásait.

5. táblázat *Bútor import – 1993-1996.*

- SITL Rev. 3. nom. szerint -

	Folyó áron millió forintban			
	1993	1994	1995	1996
82 Bútor és bútorelem	12.968	16.872	29.028	42.056
Index – előző év – 100 %	98,0	129,9	172,4	144,9
1992 – 100 %	98,0	127,3	219,5	318,0

Forrás: KSH Magyar statisztikai évkönyv. 1993, 1994, 1995.  
KSH Külkereskedelem gyorsjelentés.

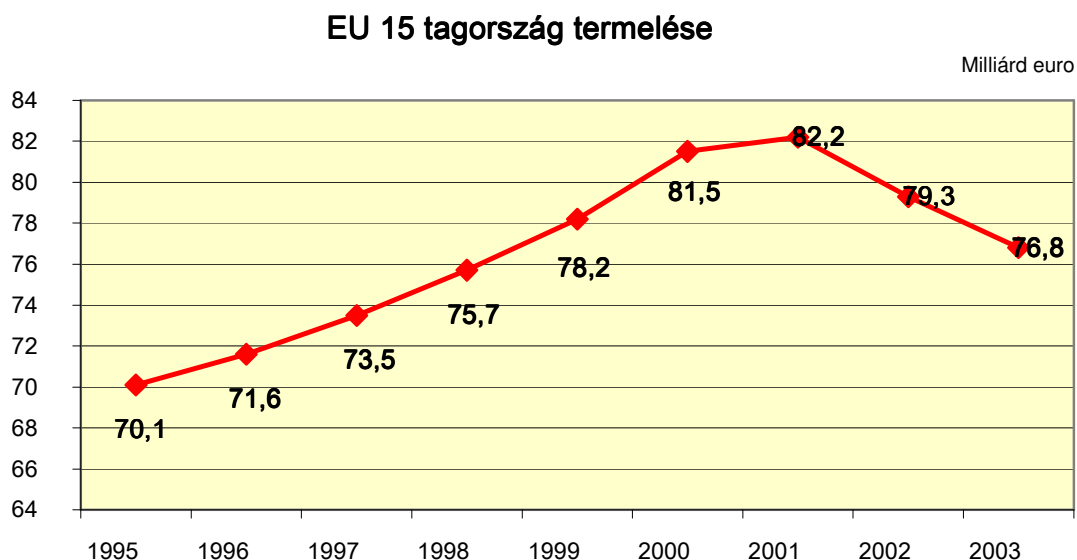
Az adatokból megállapítható, hogy az import 1993-96. években ugrásszerűen 3,2-szeresére nőtt, részaránya a hazai bútorgalomban 1996-ban már meghaladta az 51%-ot.

A kereskedelem érezte a "Bokros csomag" hatását, erőteljesen visszaesett a kereslet, ez a hazai bútoriparra is kihatott. A 100%-ig külföldi tulajdonban levő bútorgyárak előbb, míg a magyar tulajdonúak kicsit lassabban, de ha már korábban rendelkeztek erőteljes exporttal, akkor ők is megfelelő kapcsolatok révén, a belföldi értékesítési visszaesést ellensúlyozni tudták. A korábbi külkereskedelmi nagy szervezetek megszűntek (átalakultak több kis céggé), így a régi eladási csatornák több esetben módosultak. A bútoripari privatizáció végére lassan a külkereskedelmi struktúra átalakult: a termelők elsősorban maguk szervezetén keresztül exportáltak. (A külföldi cégtulajdonos korábbi kapcsolatai révén több bútor exportot biztosított a termékei számára, mint a csak magyar tulajdonban lévő cégek.)

## 4.2. A magyar bútortermelés állapota 1997-2003. közötti időszakban

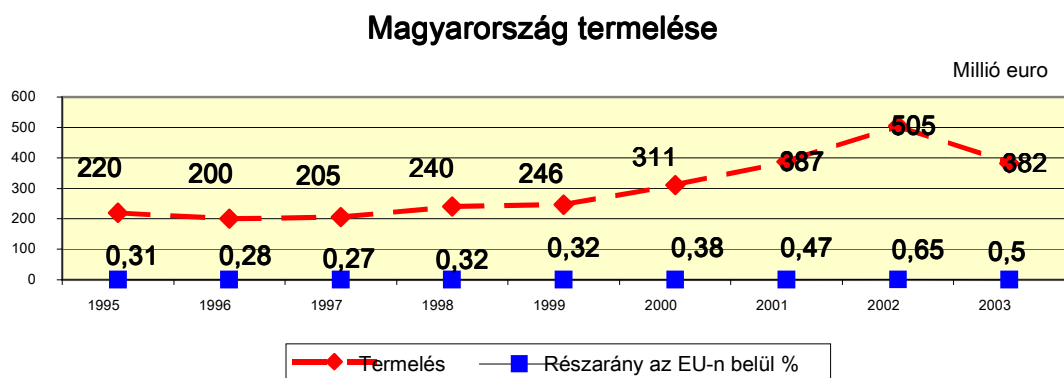
A magyar bútortermelés EU-csatlakozást megelőző időszakának helyzetét a rendelkezésemre álló statisztikákon keresztül mutatom be.

### 4.2.1. Termelési és értékesítési adatok a bútortermelésben 1997-2003. között



5. ábra Bútortermelés az EU-ban

Forrás: Peczár A.: Az irodabútor piac várható alakulása – trendek Európából c. ea. 2004.

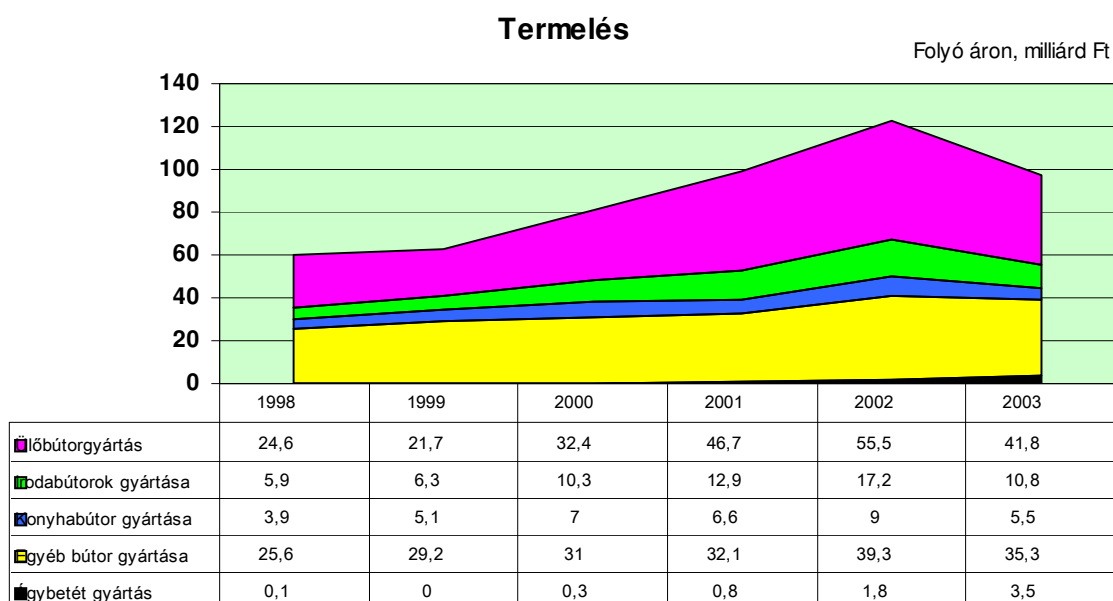


6. ábra Bútortermelés Magyarországon

Forrás: Peczár A.: Az irodabútor piac várható alakulása – trendek Európából c. ea. 2004.

Az 5. ábráról látható, hogy az 1995-től tapasztalható növekedés az EU termelésében 2001-es ill. nálunk (az „időeltolódás” miatt, azaz a világgazdasági hatások nálunk később érezhetőek) a 2002-es évben (6. ábra) megtorpant, és csökkenő tendenciát mutat.

A következő grafikon (7. ábra) a magyar bútorgyártás termelési értékeinek megoszlását mutatja szakágazatok szerint az 1998-2003. közötti időszakban:



7. ábra. A magyar bútorgyártás termelési értékeinek megoszlása szakágazatok szerint 1998-2003  
 Forrás: Peczár A.: Az irodabútor piac várható alakulása – trendek Európából c. ea. 2004.

A 7. ábra szakágazatonkénti bontásban, az előzőekben felvázolt trendet mutatja: 1998-2002 között tapasztalható növekedés 2003-ra megtorpant, mintegy 20%-kal csökkent a termelés. Legnagyobb mértékű visszaesés a konyhabútor gyártás területén következett be (közel 40%). (A termelés jelentős része a mikroállalkozói körbe tevődött át, és ennek megfigyelése kiesik a KSH adatainak köréből.) A fő volument az ülőbútorgyártás adta, az egyéb (háló-, ebédlő, dolgozó, nappali szekrény jellegű bútorai, stb.) bútorok mellett, ami a lakossági bútorfogyasztás zömét adja. Növekedés volt megfigyelhető az irodabútorok gyártásánál is.

A magyar bútoripar termelése és értékesítése (a rendszerváltás első 2 évének visszaesése után) folyamatos növekedést mutat 2002-ig, azonban belföldi piac visszaszerzése csak a 90-es évek végén kezdődött meg.

*A termelés bővülése áttevődött a mikro szférába* és ez biztosította, hogy az ágazat egésze nem került a leépülő ágazatok közé.

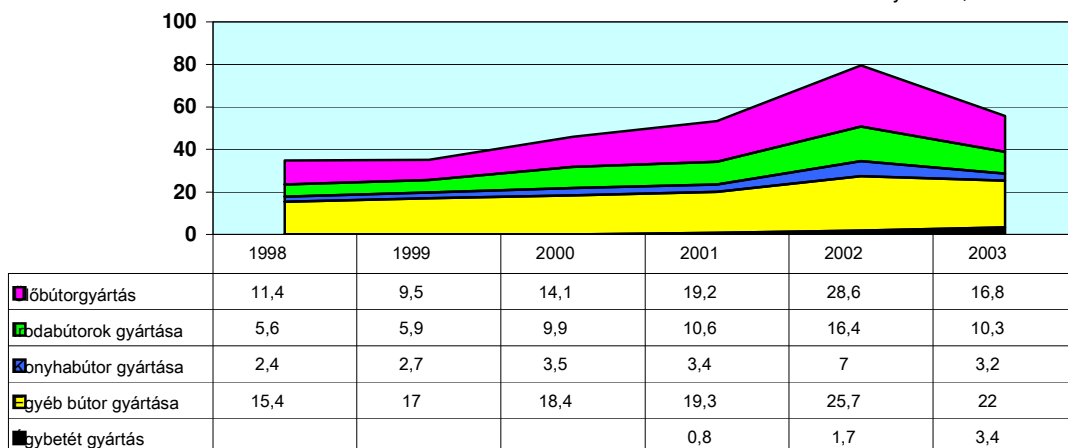
Számottevő növekedést először a belföldi értékesítésben csak 1998-tól tapasztalhattunk. Ezt követően a hazai értékesítés növekedése már követte a teljes értékesítés növekedését.

A bútortermelésen belül az export húzó ereje 1998-tól megállította a foglalkoztatott létszám folyamatos csökkenését és 1999-től már újabb munkahelyeket teremtett a bútoripar állandó növekedése, mely a termelését az 1995 évi kiugró közel kétszeres növekedés után is 6 év alatt újabb 44,7%-al tovább tudta növelni.

Az alábbi 8. ábra a magyar bútorgyártás termelésének belföldi értékesítését mutatja. Látható, hogy 2001-re eléri, majd a következő évben meghaladja már az ülőbútor belföldi értékesítése az egyéb bútor kategóriát. Az értékesítés növekedésére jellemző, hogy a csúcsevnek számító 2002-re a konyhabútor és irodabútor értékesítése 2,9-szeresére nőtt, az ülőbútor 2,5-szeresére, míg az egyéb bútorból, mely a legnagyobb volument jelentette az időszak elején, 67%-kal többet adtak el a hazai piacon az 1998. évhez képest. A belföldi értékesítés 2003-ban a csökkenés mellett is a 2000. évhez képest még mindig növekedést mutat.

### Belföldi értékesítés

Folyó áron, milliárd Ft



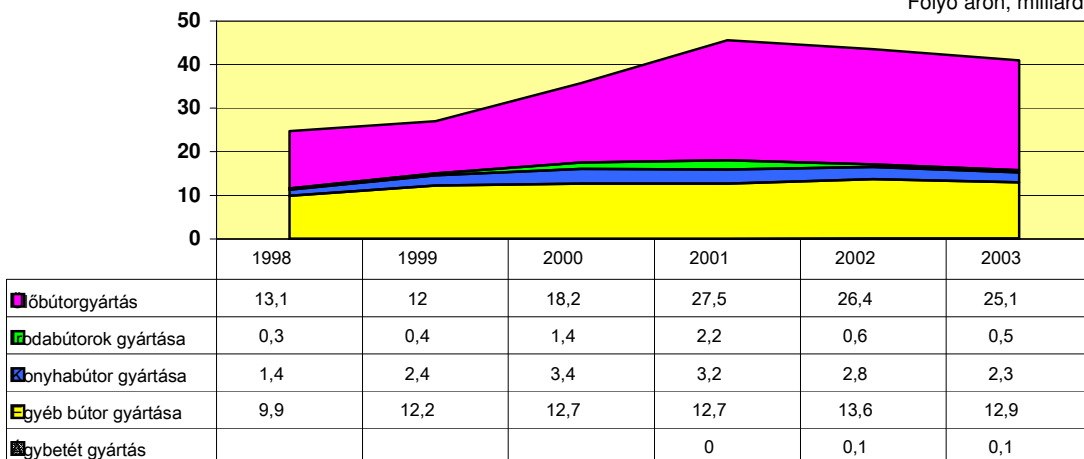
8. ábra A magyar bútorgyártás belföldi értékesítése 1998-2003.

Forrás: Peczár A.: Az irodabútor piac várható alakulása – trendek Európából c. ea. 2004.

A kiugró 2002-es év a parlamenti választásokat megelőző időszak, ill. a Medgyessy-kormány ún. 100 lépés programjának gazdaságélénkítő, a fogyasztást ösztönző intézkedései (pl. fizetésemelések a közszférában, vállalkozást ösztönző EVA bevezetése stb.) következménye is volt.

### Export értékesítés

Folyó áron, milliárd



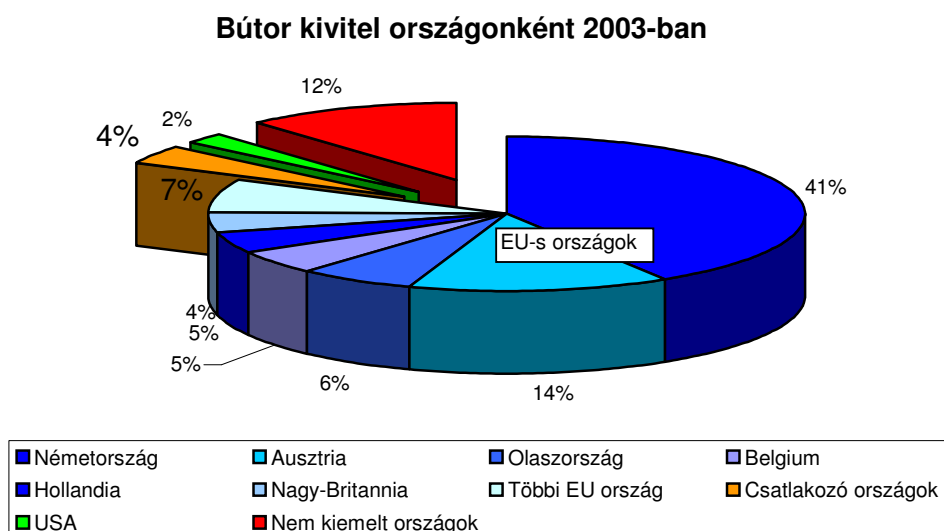
9. ábra A magyar bútorgyártás export értékesítése 1998-2003.

Forrás: Peczár A.: Az irodabútor piac várható alakulása – trendek Európából c. ea. 2004.

Az időszak (1998-2003.) export értékesítése volumenben növekvő tendenciát mutat. Mint ahogy a 9. ábráról látható az export értékesítés követte az EU országok termelési adatainak változását (lásd 6. ábra). Az értékesítési csúcs a 2001-es évben következett be. A magyar bútorexport jelentős részét, mintegy 60%-át, az ülőbútorgyártás adja. Ez köszönhető a külföldi tulajdonú gyáraknak, melynek egy része bér munkát végez, és a termelés nagyrészt az anyavállalat országában ill. piacain értékesíti. Az export kb. 30%-át az egyéb bútorok adják, és a maradék 10%-on osztozik az iroda- és a konyhabútor értékesítése.

Az export 2002-2003-as visszaesése részben a piacvesztés, részben a forint értékváltozásaival hozható összefüggésbe. De már maga az a tény, hogy a bútorgyártás termelésének egészéből pl. a 2003-as évben realizálódott 42,2%-os export részarány az egész hazai bútorgyártást export orientált ágazattá minősíti.

A következő ábrák a bútor export-importot országonként %-os bontásban mutatják a 2003-as évre vonatkozóan.



10. ábra A magyar bútor export országonként %-ban 2003.

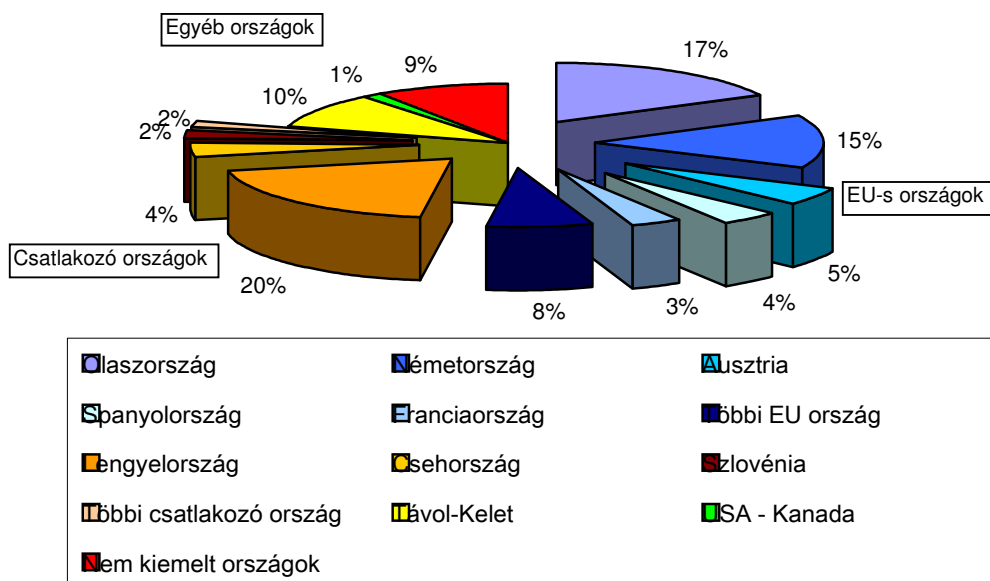
Forrás: Peczár A.: Az irodabútor piac várható alakulása – trendek Európából c. ea. 2004.

Látható, hogy a legnagyobb szeletet az exportpiacból, a maga 41%-val Németország jelenti. Ausztria pedig, 14%-ával a 2. helyen áll, ebben az összehasonlításban. Olasz bútorexport 6%-ot képvisel az összes kivitelből. Az amerikai piacon (USA) is jelen vannak magyar bútorok (elsősorban székek), ez 2%-ot képvisel. A fenti ábráról is látható, hogy a bútor kivitelben a fejlett országok, ezen belül az *EU országainak szerepe meghatározó* (82%). Bármennyire is hízelgő ez az arány, a *hazai bútortermelők külpiaai kapcsolatai* a fentiek szerint *igen szűk körűek*, majdnem kizárólag az EU országok felé épültek ki, az egyéb országokkal való kapcsolat ugyanis a legtöbb esetben a közvetítő kereskedőkön keresztül történik, a *harmadik világ felé* úgyszólván semmiféle kapcsolat nem épült ki.



Annak ellenére, hogy a hazai bútorgyártás és az egész bútorgyártó vertikum jelentősen exportorientált, *ezek az arányok egyáltalán nem mondhatók kedvezőnek. A kialakult helyzet nagyon determinált, az exportban érdekelt cégek jelentős része ugyanis külföldi vagy külföldi érdekeltségű tulajdonban van így üzletpolitikájuk nagyon ingataggá teheti az egész hazai bútorgyártás helyzetét.* A piaci kapcsolat is egysíkú, amit az érintett országok belső piaci helyzete nagyban befolyásol (pl. Németország csökkenő fogyasztása 1999-ben).

### Bútor behozatal országoként 2003-ban



11. ábra A magyar bútor import országoként %-ban 2003.

Forrás: Peczár A.: Az irodabútor piac várható alakulása – trendek Európából c. ea. 2004.

Import tekintetében Lengyelország vezet 20%-kal, és az európai bútornagy hatalomnak számító Olaszország a 17%-kal csak a második. A hagyományos partnerünk Németország 15%-os behozatali százalékkal a harmadik a sorban. A sárga színnel jelölt Távol-Kelet már a behozatal 10%-át adja, így negyedik! S nagyon tör a dobogós irányba...

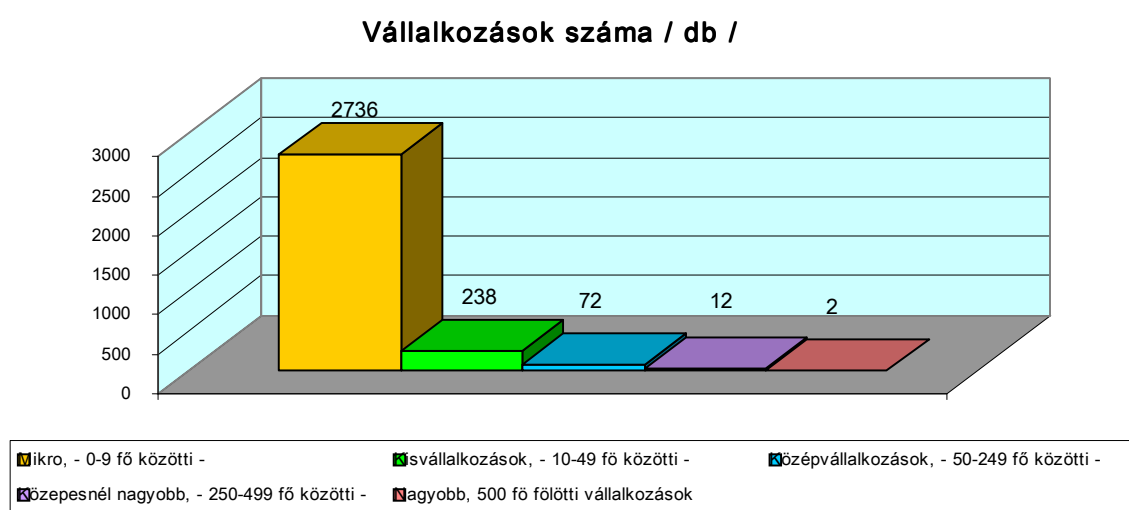
Aránytalan a *kapcsolat* a környező közép- és kelet európai országokkal is, többet importálunk, mint amennyit exportálunk. Ez arra is utal, hogy nem épült ki a termelők közötti közvetlen kapcsolat.

A fentebb említett 2002-es termelési-értékesítési csúcs jórészt a lakástámogatási rendszernek volt köszönhető, ám már akkor is látszott, hogy világméretben is átrendeződik a bútorgyártás, és ezzel párhuzamosan megváltozik a hazai termelés szerkezete. A nyugati dekonjunktúra azt is maga után vonta, hogy az addig az uniós piacot megcélzó lengyel, szlovák, cseh, román cégek itthon egyre erősebb konkurenskékké váltak, főként az árban, a középkategóriában tudtak komoly versenytársai lenni a hazai gyártóknak. Az erős forint ebben segítségükre is volt, hiszen a felértékelődő valuta olcsóbbá tette az importtermékeket. A távol-keleti termékek (például a malajziai faszék) az olcsó tömegebútoroknál szűkítik a piacot.

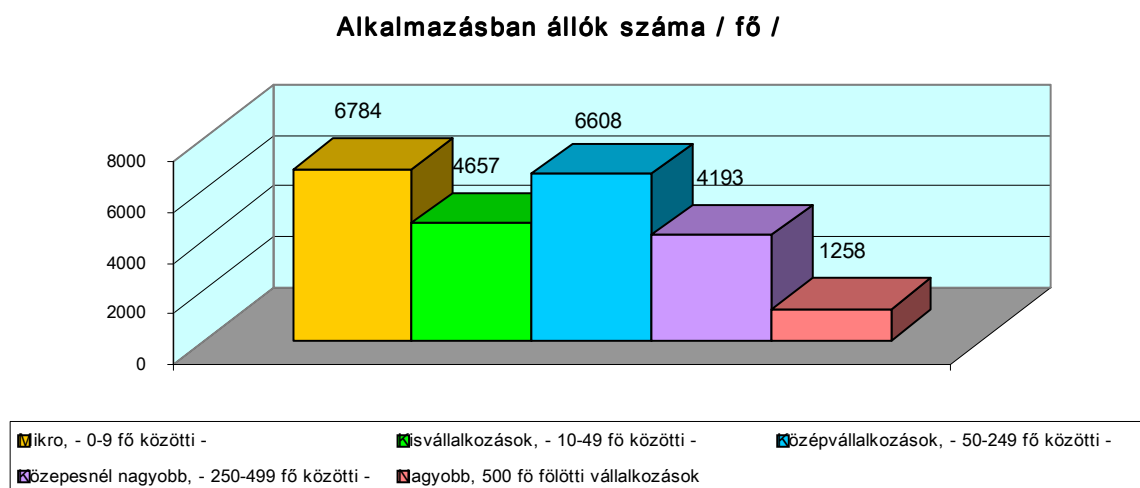
Nagy gond, hogy a költségvetési intézmények kiadásait visszafogó intézkedések a közületi termékek iránti keresletet számottevően mérsékeltek. Vagyis a mérséklődő állami fogyasztás és az újra erősödő olasz, német, osztrák, lengyel import kedvezőtlen hatásai is nagymértékben befolyásolják a hazai termelés volumenét. Magyarország kivétel az európai országok között, mert a kiváló hazai minőség ellenére a vásárlók nagy része még mindig az importárut részesíti előnyben („csak külföldi legyen!”), ez pedig gond a hazai gyáraknak.

#### 4.2.2. A bútorigazgatás szervezeti felépítése 1997-2003. között

A disszertáció terjedelmének szűk volta miatt vizsgáljuk meg két jellemző év (1999. és 2001.) adatát az intervallumból:



12. ábra Bútorigazgatás vállalkozások száma 1999-ben  
 Forrás: a Magyar Bútor és Faipari Szövetség adatbázisa

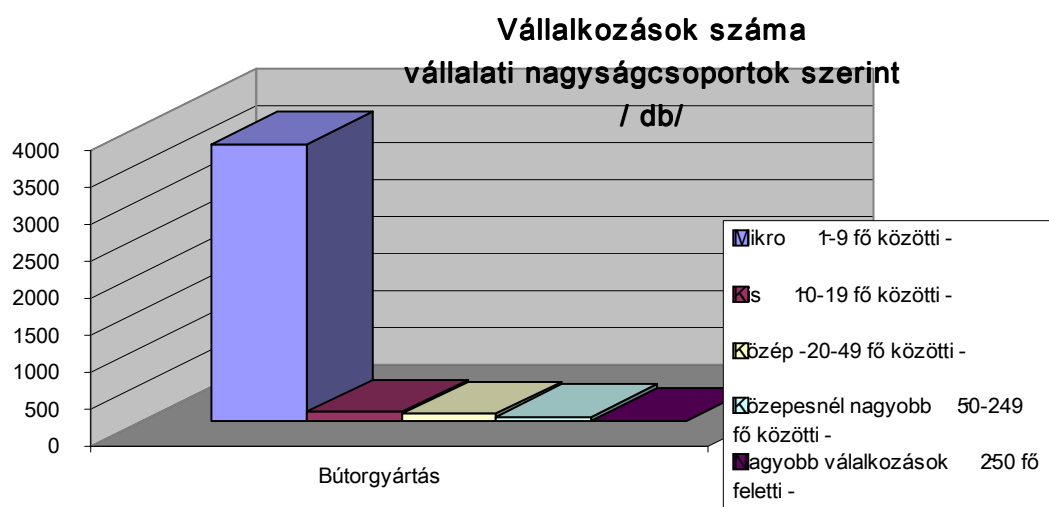


13. ábra Bútorigazgatásban alkalmazásban állók létszáma 1999-ben  
 Forrás: a Magyar Bútor és Faipari Szövetség adatbázisa

Az adatokból egyértelműen látszik, hogy 1999-ben a bútorigarban a mikrovállalkozások száma a döntő. A vállalkozások 89,4%-a tartozik ide. Ha az alkalmazásban állók számára vetítjük, akkor azt kapjuk, hogy a 28,9%-a dolgozik a mikrovállalkozói körben. De az is kiderül, hogy a munkavállalók 48,7%-a 50 fő alatti létszámot foglalkoztató vállalkozásokban dolgozik.

A hazai bútorgyártás fejlődésében ezzel *egy minőségi változás* következett be és az igen erős importverseny ellenére egy határozott *kétpólusú fejlődés indult el*, egyik oldalon a közép és a közepesnél nagyobb vállalkozásoknál az export bővülésével, a másik oldalon, a mikro vállalkozásoknál pedig a belföldi piacon történő térhódítással.

Ezt követően vizsgáljuk meg a 2001-es adatokat!



14. ábra Vállalkozások száma 2001. december 31.  
Forrás: a Magyar Bútor és Faipari Szövetség adatbázisa

A vállalkozások száma növekedett 33%-kal két év alatt. A mikrovállalkozói kör 36,9%-kal lett több, és ez a csoport adja a vállalkozások 92%-át. Klasszikus nagyvállalatot a bútorigarban a 2001-es évben már nem találunk.

6. táblázat A vállalkozások formája szerint a bútorigari vállalkozások 2001-ben

Megnevezés	Bútorgyártás db
Jogi társas vállalkozások	886
Nem jogi társas vállalkozások	1160
Egyéni vállalkozások	2025
<b>Összesen</b>	<b>4071</b>
Megoszlás %-a	34,2
Egyéni vállalkozások részaránya %	49,7

Forrás: a Magyar Bútor és Faipari Szövetség adatbázisa

A közölt adatok alapján látható, hogy a hazai bútorgyártás igen *erősen decentralizált ágazat*.

### **4.3. A magyar bútorgyártás fejlődése 2004-2006-ig az EU tagjaként**

#### **4.3.1. A hazai bútoripar EU csatlakozás utáni helyzete**

A hazai bútoripar a 2003. évi depressziós időszak után 2004-ben túljutott a mélyponton:

- a bútoripar termelése úgy az év első hónapjaiban, mint a csatlakozást követő időszakban ismételten növekedett;
- a fejlődés összhangban a magyar gazdaság dinamikus fejlődésével – úgy a belföldi piaci értékesítéseknél, mint az export szállításoknál – jelentős mértékben felgyorsult;
- a hazai bútoripar 2004-ben elért fejlődéséhez hozzájárult, hogy az EU egyes országainál, így az ágazat szempontjából fontos területen, Németországban az átlagosnál gyorsabban növekedett a gazdaság teljesítménye, növekedett a bútorfogyasztás, növekedett a német bútoripar termelése is.

Ugyanakkor kedvezőtlen hatást váltott ki, hogy

- folytatódott a 2000. év óta tartó belső átalakulás, ami a termelési struktúra megváltoztatását tette szükségessé, ez pedig az egyes vállalati kategóriáknál eltérő fejlődést eredményezett:
  - o az európai tendenciákhoz hasonlóan csökkent pl. az irodabútorok és általában a közösségi bútorok fogyasztása, ennek hatására csökkent a termelés is;
  - o az európai tendenciáktól eltérően, Magyarországon csökkent a nagyobb létszámot (250 fő feletti) foglalkoztató, főleg több piacra termelő vállalkozások száma, ugyanakkor növekedett a mikro és a kisvállalkozások száma;
- romlott az ágazat versenyképessége:
  - o részben a belföldi alapanyag-ellátás kedvezőtlen változásai, valamint az import alapanyagok egyre nagyobb mértékű növekedése folytán;
  - o a magas minőséget gyártó hazai bútortermelők helyzete nehezebbé vált a megjelenő alacsony színvonalat képviselő import bútorok nagymértékű beáramlása következtében.

A hazai bútorgyártás termelése és értékesítése növekedett, mértéke 2004. augusztus végére túlhaladta az ipari fejlődés egészét. Jelentősége van annak, hogy, a belföldi szállításokon túlmenően, az export célú termelés növekedése révén valósult meg a fejlődés.

A bútoripari vállalkozások száma 2004. év folyamán még a csatlakozást követő időszakban is kismértékben emelkedett.

A bútorgyártás belföldi értékesítése 2004. első 8 hónapjában 4,6%-kal növekedett, az import behozatal 13,9%-kal bővült.

### 4.3.2. A bútorgyártás szakágazat fejlődése 2005-ben Magyarországon

A bútorgyártás fejlődése szempontjából a 2005. év gazdasági folyamatok kedvezőek voltak. Az átlagkeresetek növekedtek – bruttó 11,5, nettó 12,1%-kal. A reálkeresetek növekedése 8% volt, így növekedett a lakossági fogyasztás.

A gazdaságpolitika terén bekövetkezett változások hatására azonban a bútorgyártás termelési és értékesítési folyamatai az év folyamán változtak.

A belföldi értékesítésben megjelent a forgalmi adó csökkenés, a vásárlások elhalasztásának hatása. Továbbá érződött a takarékosági rendszabályok, a közösségi fogyasztás korlátozása, a lakásfinanszírozás csökkenés hatása az ágazatnál. Az év utolsó hónapjaiban keresettebbek lettek a hazai gyártású bútorok – az import lefékeződött – növekedtek a belföldi szállítások és az év egészét tekintve így 2005-ben bővült a belföldi értékesítés.

Mérséklődött a bútorexport növekedési üteme is, azonban ez még mindig nagyobb volt az ipari átlagnál. A bútorok külkereskedelmi forgalma a korábbi folyamatok változását mutatják, valamint a csatlakozás következtében az EU-s piacok átrendeződését. De az export tevékenység határozta meg végsősoron az ágazat fejlődését 2005-ben is.

A bútorgyártás 2005. évi 5%-os fejlődése az átlagos ipari fejlődéshez hasonlóan kedvezőnek ítélem, mert a növekedés döntő része az export növekedéséből valósult meg, ugyanakkor 2005-ben is bővült a belföldi piacra történő értékesítés. Ezt mutatja az alábbi 7. táblázat.

7. táblázat A magyar bútoripar 2004-2005. évi termelése és értékesítése  
/5 fő feletti vállalkozások/

Volumenindex: előző év = 100

Ágazat	Termelés		Belföldi értékesítés		Export	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005
<b>Bútorgyártás</b>	108,9	105,0	100,4	102,6	120,7	108,7
Ipar összesen	108,3	107,5	99,9	104,5	115,7	111,1

Forrás: a Magyar Bútor és Faipari Szövetség adatbázisa

Az összehasonlító számítások szerint a privatizációs időszak folyamán az ágazat mintegy 50%-os termeléseszköcsökkenést szenvedett el. De 2005-re a termelés már 6%-kal túlhaladta az 1990 évi szintet.

A belföldi értékesítés csökkenése az átmeneti időszak alatt mintegy 70%-os volt. E téren nem sikerült lényegesen előbbre lépni, még a bázisszinthez (1992) képest is 7%-kal kevesebbet termelt az ipar belföldre, mint a rendszerváltást megelőzően.

Alapvetően megváltozott az ágazat helyzete az export célú termelés terén, az 1990. évi szinthez képest az export volumene 2005-re megnégyszereződött. Az 1992. évi bázisszinthez képest a növekedés 3,5-szeres.

Az export termelés kiépülése nagyban segítette az ágazat túlélését a stabilizációt követő időszakban is. Az ágazat fejlődését lényegében 2000-tól az exportnövelés biztosította, így volt ez a csatlakozást követően is 2004-2005-ben. Ezt a tendenciát kellene tartani a továbbiakban is, ha a belföldi bútorfogyasztás növekedése – figyelembe véve az import állandó nyomását – nem nyújt biztosítékot arra, hogy a bútoriparunk további fejlődést tudjon elérni más módon.

### 4.3.3. A magyar bútorgyártás eredményei 2006-ban

Az eredmények értékeléséhez nézzük a termelés és értékesítés adatait. Ezt mutatja a következő 8. táblázat.

8. táblázat A bútoripar 2005-2006. évi termelése és értékesítése  
(5 fő feletti vállalkozások)

Volumenindex: előző év = 100

Ágazat	Termelés		Belföldi értékesítés			
	2005	2006	2005	2006	2005	2006
<b>Bútorgyártás</b>	104,3	<b>114,3</b>	102,4	<b>116,1</b>	107,4	<b>111,9</b>
Ipar összesen	107,1	110,3	104,0	104,0	111,1	114,6

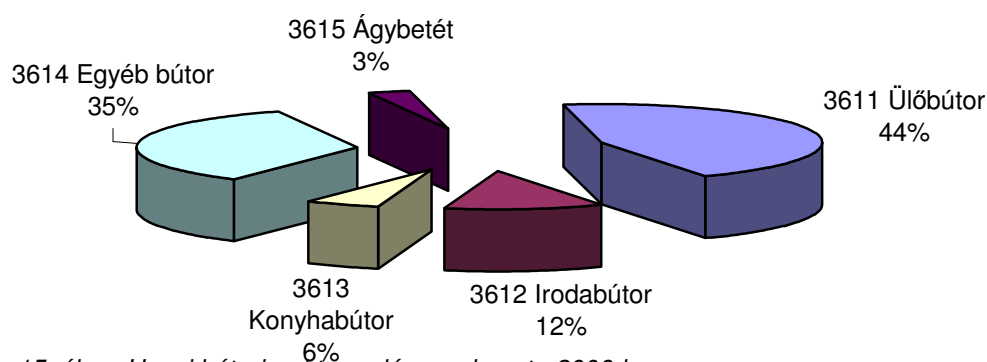
Forrás: a Magyar Bútor és Faipari Szövetség adatbázisa

A bútortermelés – az előző évhez viszonyítva – 2006. évben 14%-kal emelkedett. Az export ipari értékesítésből származó árbevétel növekedése lelassult a forint árfolyamának erősödése következtében.

A bútorgyártás belföldi értékesítéseiből származó bevételek 16%-os emelkedését (2005-höz viszonyítva) kedvezőnek ítélem. A növekedés annak köszönhető, hogy a kormány megszorító intézkedéseinek hatása 2006-ban vagy még nem, vagy csak a harmadik negyedévben kezdett jelentkezni. Így a növekedés döntő része ez évben a belföldi értékesítés növekedésével valósult meg.

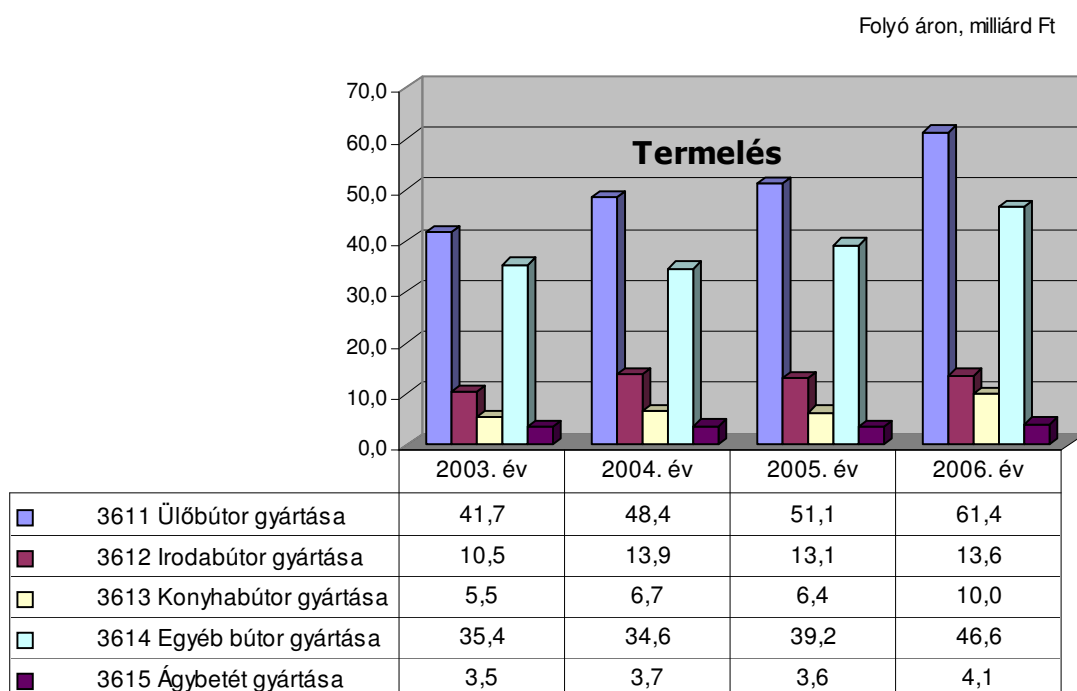
Szakágazati bontásban a bútoripar szerkezete a 2003-as évtől kezdődően a következő trendet mutatta (1-2%-nyi eltéréssel a különböző években). A fő volument továbbra is az ülőbútor termelése adta. Ez 2006-ban az összes termelés 44%-a. Ide tartoznak a fa- és fémvázás ülőbútorok kárpitozott, és nem kárpitozott kivitelben, ill. a forgószékek, továbbá az ún. kárpitos bútorok, vagyis az ággyá alakítható ülőbútorok, fotelok, stb. Az egyéb bútor kategória, ami a lakossági bútorfogyasztás zömét adja – a háló- és dolgozószoba, ebédlő, nappali szekrény jellegű bútorokkal – a 35%-os részesedéssel bírt. Az irodabútor-gyártás 12%-os arányú volt, ennek felét képviselte a konyhabútor (6%), a maradék 3%-ot pedig az ágybetétgyártás adta. Lásd 15. ábra. Ez a megoszlás egyben a hazai bútoripari vállalkozások arányát is jelenti a bútoriparon belül.

## A bútortipari termelés szerkezete 2006-ban



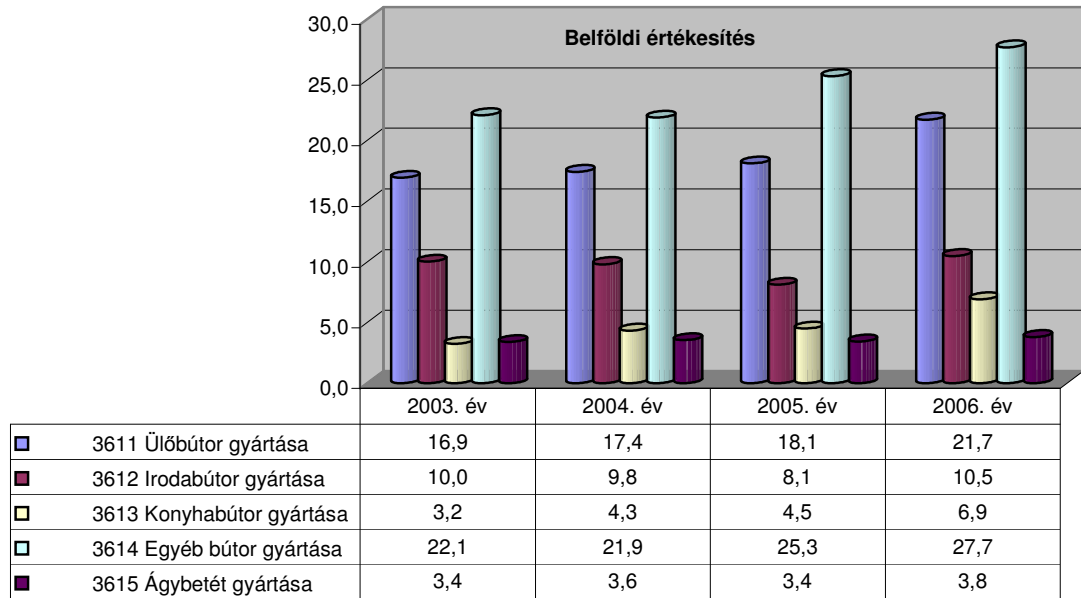
15. ábra Hazai bútortipari termelés szerkezete 2006-ban  
Forrás: a Magyar Bútor és Faipari Szövetség adatbázisa

Ha az EU-csatlakozás utáni években bútortipari termelését és értékesítését szakágazatonként együtt vizsgáljuk a következő ábrához jutunk. A 2003. évi megtorpanás (2002-höz képest) után egyenesletes fejlődést láthatunk a termelésben és az értékesítésben egyaránt.



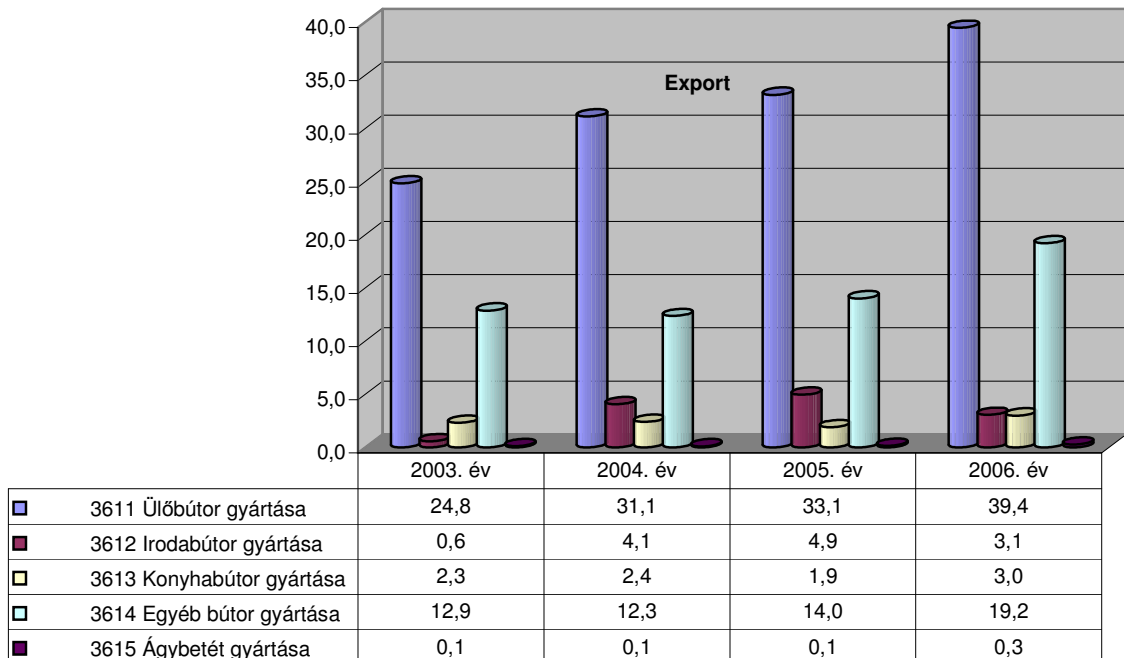
16. ábra Magyar bútortipar termelése szakágazatonként 2003-2006.  
Forrás: a Magyar Bútor és Faipari Szövetség adatbázisa

Folyó áron, milliárd Ft



17. ábra Magyar bútorgyártás belföldi értékesítése szakágazatonként 2003-2006.  
Forrás: a Magyar Bútor és Faipari Szövetség adatbázisa

Folyó áron, milliárd Ft

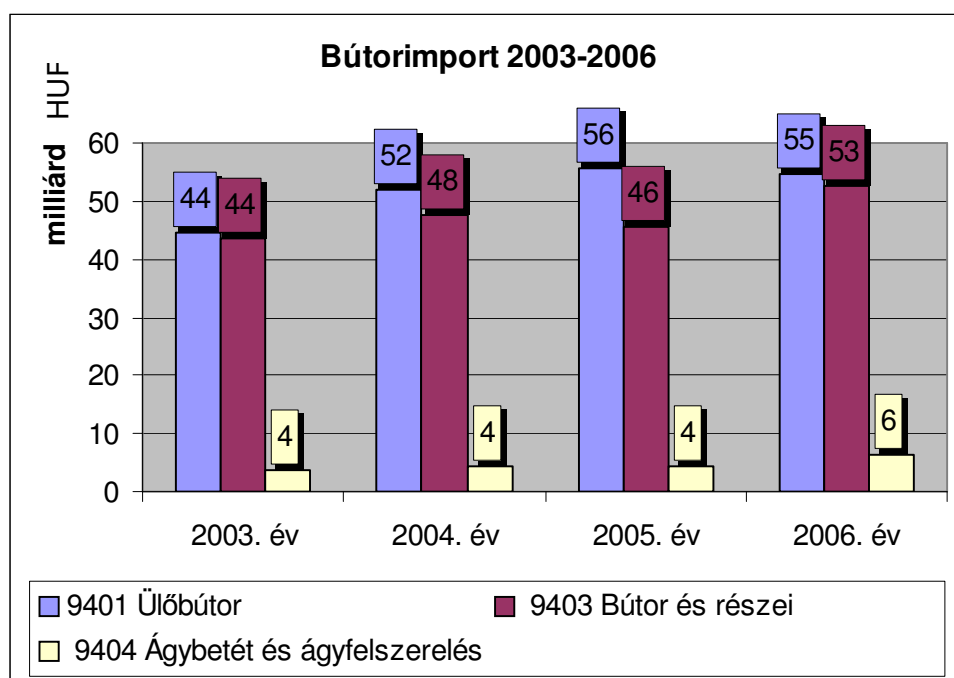


18. ábra Magyar bútorexport szakágazatonként 2003-2006.  
Forrás: a Magyar Bútor és Faipari Szövetség adatbázisa



A magyar bútorexportban a célországok tekintetében 2003. év (lásd 10. ábra) és a 2006-os év között nem történt változás, csak az arányok módosultak. Megerősödött az ezirányú kapcsolat Németországgal, mert a korábbi 41%-os kiviteli arány 65%-ra növekedett 2006-ban. Ausztria részesedése 9%-ra fogyott. Nagy-Britannia 4%-ával megelőzi a 3%-os Olaszországot.

A kibővített közösség bútorfogyasztása és termelése mérséklődni fog a gazdasági elemzők szerint, ezért az uniós exportbővítés nem valószínű, a hazai gyártás fejlődését a belpiac és új, nem EU-s viszonylatok segíthetik. Főként a FÁK-országok jöhetnek szóba.



19. ábra Magyar bútorexport árucsoportonként 2003-2006.  
 Forrás: a Magyar Bútor és Faipari Szövetség adatbázisa

A bútort legnagyobb mennyiségben Németországból importáltunk. Ennek aránya a 2006-os évben 28% volt. Lengyelországból hoztuk be az importból származó bútorok 19%-át. Ausztria és Olaszország egyenlő arányban volt jelen 13-13%-kal a magyar piacon. Importban átrendeződés történt a 2003-as évhez (lásd 11. ábra) képest.

Magyarország EU-csatlakozása nem okozott változást a tekintetben, hogy 2004. május elseje előtt is nullaszázalékos vám terhelte a külföldről behozott termékeket. A vámhatárok megszűnése fokozta csak a bútorgyárak rugalmasságát, változást a verseny intenzitásában nem jelentett. Reménykedjünk, hogy az uniós játékszabályok betartása a szürkegazdaság megszűnéséhez vezet majd, és ez előnyös lehet a hazai gyáraknak.

Hazai sajátosság, hogy mind a termelés, mind a kivitel zömét a kárpitos- és ülőbútorok teszik ki, így a fejlődés zálogai is ezek lehetnek.

#### 4.4. Magyar bútorgyártók versenyképessége 1990-1998-ig

##### 4.4.1. A piacképesség oldaláról a bútorgyártók versenyképessége

A magyar bútorgyártás versenyképessége a piacképesség oldaláról vizsgálva az 1990-es évek végére az alábbi állapotot mutatta:

- A hazai bútorgyártás és forgalmazás az elmúlt években alapvető változáson ment keresztül. A struktúra változását legjobban mutatja az, hogy az *export részaránya* - a termelés mennyiségi visszaesése és a belföldi kereslet beszűkülése ellenére, rövid csökkenés után - *erőteljesen növekedett. A hazai bútorgyártás export orientált ágazattá vált.*
- Az összes bútoripari exporton belül jelentősen növekedett az EU felé *irányuló kivitel részaránya* (az 1990. évi 58% -ról az 1996. évi 83%-ra).
- A magyar bútorgyártásban 1996-ra már jelentős *konstrukcióváltás és minőségfejlesztés valósult meg.* Az állami bútoripar több mint 80%-a magánkézbe került, ebből több mint 30% külföldi – elsősorban német, osztrák, olasz – tulajdonos van.
- A hazai bútorgyártás versenyképességére jellemző volt, hogy *egyenes és szoros korreláció volt megfigyelhető az export és a termékszerkezet korszerűsítése között.* Minél jelentősebb és differenciáltabb lett az export piac, annál erőteljesebb volt a bútorgyártók termékszerkezet fejlesztésre irányuló törekvése.
- A termelési szerkezetben erőteljes profiltisztítás volt megfigyelhető. A termékfejlesztésben végrehajtott méretegységesítés – tipizálás – következtében a *termékszakosodás* a nemzetközi normáknak felelt már meg.
- Jellemző volt már ebben az időszakban a bútoriparra, hogy a korábbi nagyszériás tömegtermelést felváltotta az egyedi és kissorozatú gyártás, a *vevőigény szerinti, rendelésre történő termelés.*
- A nemzetközi tendenciákhoz hasonlóan - részben a külföldi tulajdonosok megjelenésének hatására - növekedett a hazai bútoriparban is *a marketing módszerek széleskörű bevezetése.* (pl.: erőteljesen megindult a magyar bútorgyártóknál is a közvetlen vevőkapcsolatok kiépítése.)
- Jelentősen *javult a hazai bútortervezés színvonala,* erősödött a vállalatok saját gyártmányfejlesztő tevékenysége. a divatformáló design továbbra is a piacvezetők (Németország, Olaszország) privilégiuma, azonban a gyors formakövetés, alkalmazás már a magyar bútorgyártók jellemzője is volt.

#### 4.4.2. Versenyképességi kritériumok alapján

A versenyképesség termelékenységi, jövedelmezőségi kritériuma szerint a hazai bútorgyártóknak jelentős lemaradást kellett behozniuk versenymaradásuk érdekében.

- A bútorgyárak versenyképességét is nagymértékben befolyásolta a technikai megújulás képessége. E tekintetben a magyar bútoripar ebben az időszakban még jelentős hátránnyal bírt. Ez derült ki *a K+F költségek összes költségen belüli igen alacsony hányadából*. /Adatok szerint még a nagyobb bútorgyártóknál sem haladta ez meg éves szinten a 0,2-0,3%-ot./
- A bútorgyárak zömének *technológiai színvonala elmaradott*, a műszaki berendezések átlag életkora 15-30 év.
- A bútorgyártók versenyképességét fékezte a *tőkehiány*, amely a privatizáció során csak a külföldi kézbe került vállalatok egy részénél javult. /Döntően a tőkehiány miatt az elmúlt 10-15 évben a bútorgyárak zöme *jelentősebb beruházást nem tudott megvalósítani*. A gépbeszerzések alapvetően a termelési folyamatban meglévő szűk keresztmetszetek megszüntetését célozták.
- Rendkívül kezdetleges, *kialakulatlan* volt a vállalatok, illetve a kisvállalkozók és középüzemek közötti *kooperáció*, amely – tekintettel a bútorgyártás összeszerelő jellegére – jelentős *versenyhátrányt* jelentett. A termelési specializáció illetve a kooperáció hiánya nemcsak drágította a termelést, de egy-egy vállalkozáson belül jelentősen megnövelte a fejlesztési-beruházási ráfordításokat is. (Ebben az óta sem történt előrelépés.)
- A bútoripar versenyképességét fékezte az a körülmény, hogy *a termelékenységet tekintve a hazai bútorgyártás messze elmaradt a fejlettebb országok bútorgyárainak szintjétől*. Ennek egyik legfőbb oka volt a vertikális termelés túlsúlya, kevés az alkatrészből, félkész-termékből előállított bútorok gyártásának a részaránya.
- Nagy elmaradások voltak tapasztalhatók a termelésirányítás, a logisztika, a vállalati vezetési információs rendszerek, valamint a marketing területén.

Általános érvényű az a megállapítás az 1990-es évek végére, hogy míg a magyar bútorok minősége, esztétikai megjelenése, ára, használati értéke már megközelítette – egy-egy termékcsoporthoz elért – az európai versenytársakét, addig a gyártás technikai hátterét, a szervezeti színvonalát, a marketing tevékenységek színvonalát tekintve jelentős volt még a magyar bútorgyárak versenyhátránya.

#### 4.5. Versenyképesség 1999-2003. között a magyar bútóriparban

A bútóripari termékek versenyképességének alakulását a külkereskedelmi forgalom adatai mutatják meg legszembetűnőbben. Ezért statisztikai adatok tükrében vizsgálom a 2003-as év (EU-csatlakozást megelőző időszak) adatait. Elmondható, hogy

- Bővül a *behozatal*, amennyiben a belföldi termelés ár, minőség, választék, fizetési kondíciók és más követelmények tekintetében nem tud azonos, vagy jobb feltételeket biztosítani a beszállítókkal szemben. A 2003. év e tekintetben nagy versenyhátrányt jelentett a hazai termelők számára, egyrészt jelentős túlkínálat jelentkezett úgy az európai, mint a többi (távolkeleti) piacokon. Ez a jelentős importnyomás a bútóri termékeknél előidézett értékesítési problémákat a hazai termelők számára.
- Nem segítette ennek a folyamatnak a fékezését az árfolyam politika alakulása, ami kedvezőbbé tette a külföldi áruk behozatalát. Ez a tendencia más fogyasztási cikkekénél is megmutatkozott, a belföldi termékek helyett kelendőbbek lettek a külföldi áruk. Ez a folyamat véső soron növelte a külkereskedelmi áruforgalom hiányát.
- Mérséklődött, egyes termékekből vissza is esett a kivitel, ami részben a világgazdasági recesszióval, az európai térség pangásával magyarázható, ami a fogyasztás visszaesésére vezethető vissza. Csökkentek az eladási árak, amit a forint kedvezőtlen árfolyamváltozásai még csak tovább rontottak, a vállalati érdekeltségek így az export bővítésében romlottak. Romlott az ágazat devizatermelő képessége, ami meg is jelent az egyes árucsoportok egyenlegének alakulásánál.

Ha a külkereskedelmi forgalom vonatkozásában vizsgáljuk a számokat, akkor a következőket kapjuk:

9. táblázat *Bútóri behozatal és kivitel 2003-ban*

Árucsoport	Behozatal			Kivitel		
	2002	2003	2002 =100%	2002	2003	2002 =100%
<b>Ülőbútóri (alkatrész nélkül)</b>	11,2	14,4	128,6	29,7	29,9	100,7
- Forgó ülőbútóri	1,4	1,9	141,1	0,2	0,2	100,0
- Ággyá alakítható ülőbútóri	0,6	1,1	203,7	2,5	3,2	127,8
- Favázas ülőbútóri kárpitozott	4,1	5,2	127,7	21,4	21,3	99,2
<b>Egyéb bútóri (alkatrész nélkül)</b>	33,8	38,6	114,2	14,1	12,6	89,4
- Irodai fémbútóri	1,6	2,0	124,2	0,6	0,8	124,0
- Konyhabútóri	2,4	2,7	114,0	0,2	0,3	108,4
- Hálósobabútóri	3,5	4,0	114,2	0,6	0,4	78,9
- Ebédlő és dolgozószoba	15,1	18,2	120,0	8,1	6,2	76,8
<b>Agybetét, matrac</b>	1,4	1,9	135,7	0,2	0,1	50,0
<b>Forgalom összesen:</b>	<b>46,4</b>	<b>54,9</b>	<b>118,3</b>	<b>44,0</b>	<b>42,6</b>	<b>96,8</b>

Folyó áron milliárd Ft

Forrás: KSH adatszolgáltatás

A fenti 9. táblázatból látható, jellemző tendenciák a következők:

- Új jelenség volt, hogy 2003-ban jelentősen növekedett az ülőbútoroknál is a behozatal, a kivitel ugyanakkor stagnált, ill. egyes termékeknél vissza is esett.
- Egyértelműen romlott a többi termék versenyképessége, valamennyi kiemelt termékből növekedett ugyanis az import, az exportszállítások pedig, visszaestek.
- A fogyasztásra kerülő bútorokból 2003-ban 54,9 milliárd forint értékű termék érkezett be, az ágazat belföldi értékesítése pedig, 55,7 milliárd forintot tett ki, tehát a külföldi eredetű termékek részaránya 49,6% volt, vagyis megközelítette az 50%-ot.
- A behozatal 2003-ban a korábbi évek tendenciáitól eltérően jelentős mértékben – 18,3%-kal – növekedett, a kivitel ugyanakkor 3,2%-kal visszaesett, tehát a bútorok külkereskedelmi forgalma egyértelműen rontotta az áruforgalmi egyenleget. Ez arra utal, hogy a hazai bútorgyártás versenyképessége 2003-ban tovább csökkent annak ellenére, hogy megfelelő hazai termelőkapacitás állt rendelkezésre.

A következő táblázat:

10. táblázat *Bútor behozatal és kivitel szerkezete mennyiségben és értékben 2003-ban*

Árucsoport	Forgalom %-os megoszlása mennyiségben		Forgalom %-os megoszlása értékben		Átlagár (Ft/kg)	
	Behozatal	Kivitel	Behozatal	Kivitel	Behozatal	Kivitel
Ülőbútor, kárpitozott bútor alkatrész nélkül	20,1	58,6	28,3	70,8	752,0	1176,0
Egyéb bútor (lakossági és közösségi, iroda, szálloda stb. bútor alkatrész nélkül)	77,5	41,2	68,4	28,9	472,0	681,0
Ágybetét, matrac	2,4	0,2	3,3	0,3	742,0	1200,0
Forgalom összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	535,0	972,0

Forrás: KSH adatszolgáltatás

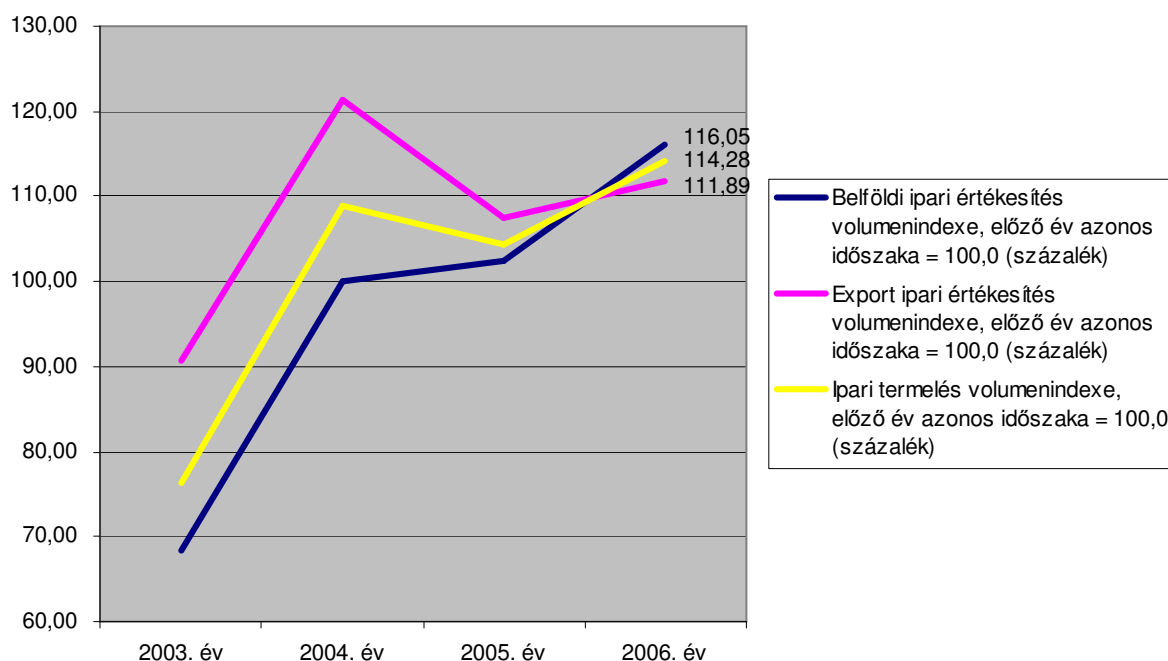
Az előbbi (10.) táblázat alapján a jellemző tendenciák mennyiség és érték összefüggésében az alábbiak:

- A behozatal, értékben kifejezve, 28%-a ülőbútor volt, ennek részaránya növekvő. Az egyéb bútorok részaránya 68% volt.
- A kivitelnél fordított a helyzet. Ennek 71%-a ülőbútor volt, melynek alapanyag háttere a magyar lombos (bükk, tölgy, stb.) faállomány, az egyéb bútorok kivitel aránya 28% volt.
- Mennyiségben még hangsúlyozottabbak voltak az arányok. A behozatal 78%-a az alacsony árfekvésű egyéb bútorok kategóriájába tartozott, és a behozott bútoroknak 20%-a ülőbútor. A kivitelnek 59%-a ülőbútor, 41%-a egyéb bútor volt.

- A kivitt ülőbútorok fajlagos egységára 56%-kal több volt, mint a behozottaké, ami azt jelentette, hogy több, mint 50%-kal (56%) nagyobb értékű bútorok kerültek kiszállításra. Az egyéb bútoroknál ez az arány 44%. Tehát átlagosan *nagyobb értékű bútorokat szállítottunk ki, mint ami beérkezett. Az export-import forgalom, tehát – az exporttöbbleten túlmenően – tulajdonképpen egy minőségi cserét is jelentett.*

#### 4.6. A magyar bútorgyártás versenyképessége 2004-től

A magyar bútorgyártás fejlődését 2003-2006-ban mutatja a következő 20. ábra.



20. ábra.. A magyar bútorgyártás fejlődése 2003-2006-ban  
 Forrás: a Magyar Bútor és Faipari Szövetség adatbázisa

A magyar bútorgyártás a 2002-es termelési csúcsot követő 2003-ban bekövetkezett megtorpanás után újra növekvő tendenciát mutatott a 2004. évtől. Termelése a csatlakozás évében 8,98%-kal növekedett. Ez a fejlődés az ipar növekedését meghaladja, mert az 8,3%-os volt csak. A belföldi értékesítés az előző évi szinten maradt (100,02%), de az export jelentősen bővült, 21,42%-kal növekedett, míg az iparban 15,7% volt. Ehhez az eredményhez hozzájárult, hogy az export számára fontos területen, Németországban, gyorsabban növekedett a gazdaság teljesítménye, és ezáltal növekedett a bútorfogyasztás is.

A hazai piacon a bútóripar versenyképességét kedvezőtlenül befolyásolta, hogy hasonlóképpen az európai tendenciához, az állami ill. közszférában szükségessé váló takarékoskodás nyomán csökkent az irodabútorok és általában a közösségi bútorok fogyasztása. A belföldi alapanyag-ellátás kedvezőtlen változásai, valamint az import alapanyagok egyre nagyobb mértékű növekedése rontott az ágazat versenyképességén. Ugyancsak romlott a magas minőséget gyártó hazai bútorgyártók helyzete az alacsonyabb színvonalat jelentő, ellenőrizetlen, import bútorok nagymértékű beáramlása következtében. Úgy gondolom, hogy a szintentartást is eredménynek értékelhetjük ebben a helyzetben.

A regisztrált gazdasági szervezetek száma az előző évhez képest 2004-ben 0,9%-kal növekedett, ez a nagyobb létszámot (250 fő feletti) foglalkoztató vállalkozások számának a csökkenése, illetve a mikro- és kisvállalkozások számának a növekedése mellett ment végbe. Az alkalmazásban állók száma viszont 1,5%-kal csökkent. Ha a termelési és létszámadatokat összevetem, akkor a termelékenység növekedésére 6,3%-ot kapok, ez viszont nem éri el az iparban végbement termelékenység-növekedést.

2005 I-III. negyedévében a belföldi értékesítés az előző évhez képest is csökkent, a IV. negyedévben indult el egy fejlődési folyamat, ami azt eredményezte, hogy az ágazat 2005-ben többet szállított (2,4%-kal) belföldre, mint a megelőző évben. Növekedett az árszint is. A belföldi értékesítés növekedése – az év egészét illetően – nagyobb volt, mint a megelőző évben és nagyobb ütemben fejlődött, mint az import, ami azt jelenti, hogy a hazai bútorgyártás egészét illetően javult a versenyképesség.

Mérséklődött az export növekedési üteme, 2005-ben 7,4%-os volt a bútorgyártásban. E változás mértéke még mindig nagyobb volt a bútóripar termelésénél (4,3%), de nem érte el az ipar szintjét (lásd 8. táblázat). Versenyképesség szempontjából tehát kedvezőbb helyzetben voltak azok a vállalkozások, az előző évekhez hasonlóan, akik termelésük jelentős részét külföldön tudták értékesíteni.

Annak ellenére, hogy a bútorgyártás egészének termelése és értékesítése 2005-ben nagyobb volt, mint a megelőző évben, az egyes időszakok fejlődése nem volt egyenletes és ez sok vállalkozásnál nehézséget okozott.

A következőkben szólnom kell még a 2005-ös évvel kapcsolatban a FACTS programról, melynek ekkor volt az értékelése, és nemvárt eredményt hozott.

## FACTS-PROGRAM

PHARE program keretében és finanszírozásában 2003. április 15-től két éven át az UEA (Európai Bútorgyártók Szövetsége, mely tulajdonképpen az egyes országokban működő szervezetek szövetsége) egy felmérést végzett az újonnan csatlakozó kilenc országban (Bulgária, Csehország, Észtország, Magyarország, Litvánia, Lettország, Lengyelország, Románia, Szlovákia). Ahol 500 db interjú készítették a faipari cégeken belül a csatlakozási dokumentum feltételeinek megfelelése ügyében az ezekben az országokban lévő társszervezetek (nálunk a FAGOSZ, és a Bútorszövetség) segítségével.

Kialakítottak egy audit rendszert, ami ön auditot is lehetővé tesz. Fő hangsúly a direktívákon belül az egészségre és a biztonságra és ebből következően a környezetvédelemre toldott. Cégeknél ezeket nézték meg, vagyis a csatlakozási dokumentumokból kiemelten erre a három témára kérdeztek rá.

Azt mutatta meg ez a felmérés, hogy a cégek teljesen felkészületlenek, mind technikailag, mind pénzügyileg támogatásra van szükségük, hogy ebben a jelenlegi helyzetben be tudjanak kapcsolódni, s az Uniós átlaghoz közelítsenek.

Ezt volt a FACTS projekt. FACTS (Furniture Acquis Communautaire Transfer System) egy mozaik szó (melyben AC a csatlakozási dokumentumot jelenti) ez egy átviteli módszer tulajdonképpen.

Kiválasztották azt a 22 direktívát, amelyeket ezekben az országokban vizsgáltak, a biztonság stb. területén a faiparban, a bútorgyártásban. Huszonkettő kérdőívet dolgoztak ki, ezeket FACTSTOOLS-nak nevezték el, mindegyik egy-egy direktívára kérdezett rá, s ezeket lefordították a megfelelő kilenc nyelvre.

Kérdőívek kitöltése bemondásos alapon ment. Feltehető, hogy sok helyen szépít. Ilyen például, amikor a zajvédelemnél látta az auditáló, hogy senkin nincs fülvédő, akkor azt írta be. Van, csak nem használják a dolgozók. Végeredménye ennek a felmérésnek, hogy nagyon erős támogatásra van szüksége ezeknek az országoknak, hogy elérjék az EU-s szintet. Nagy befektetéseket is megkíván ez a dolog, hogy a gépezetek, meg a telephelyek olyan színvonalúak legyenek. Ezen kívül pedig a foglalkoztatottaknak is tréningekre van szüksége, hogy a biztonsági előírásokat meg a környezetvédelmi előírásokat be tudják tartani.

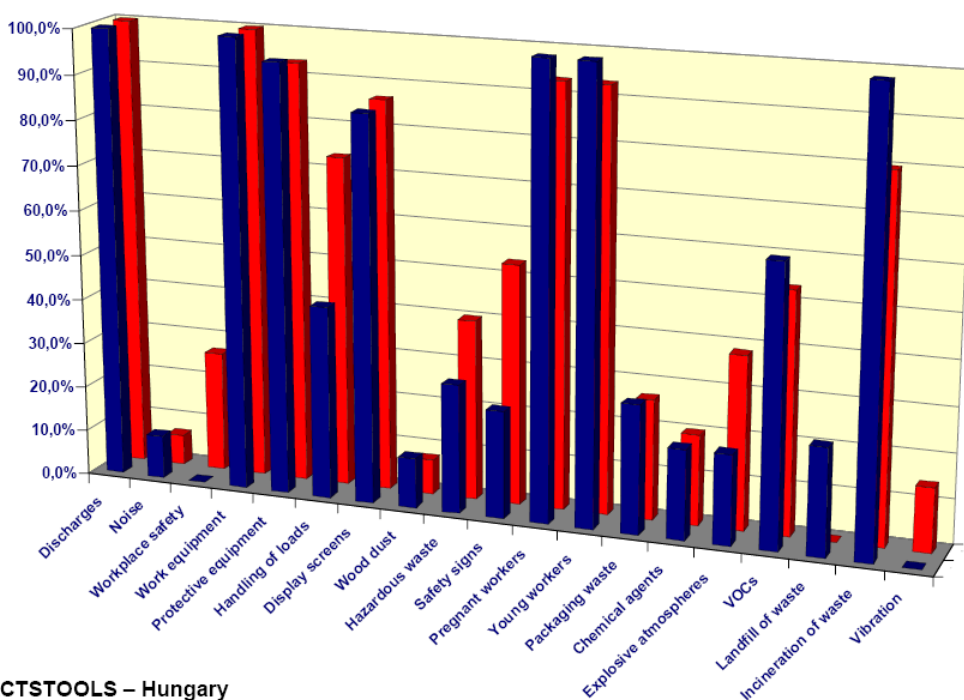
Felosztották a cégeket létszám szerinti kategóriákba, kiscégek, közepes cégek, nagy cégek. Kitöltés név nélkül történt, nem lehetett a cégre ráismerni, csak annyit lehetett tudni, hogy melyik országban van, és hányan dolgoznak a cégben. A kicsi az 50 fő alatti, a közepes az 50-250 fő közötti, a nagy az 250 fő fölötti.

Értékelésként készítették egy összehasonlító táblázatot, ahol a vizsgált kilenc ország szerepel 19 direktíva függvényében %-osan.

Magyarországon közel 80 ilyen audit volt a FAGOSZ-szal és a Bútorszövetséggel együttműködve. Az analízis alapját ezek az auditok képezik, amelyeket a cégeknél végeztek el. Itt is szerepeltek kicsi, közepes és nagy cégek. Az alábbi 21. ábra mutatja az eredményt. A kis cégeket a piros csíkok, a közepeseket és a nagyokat a



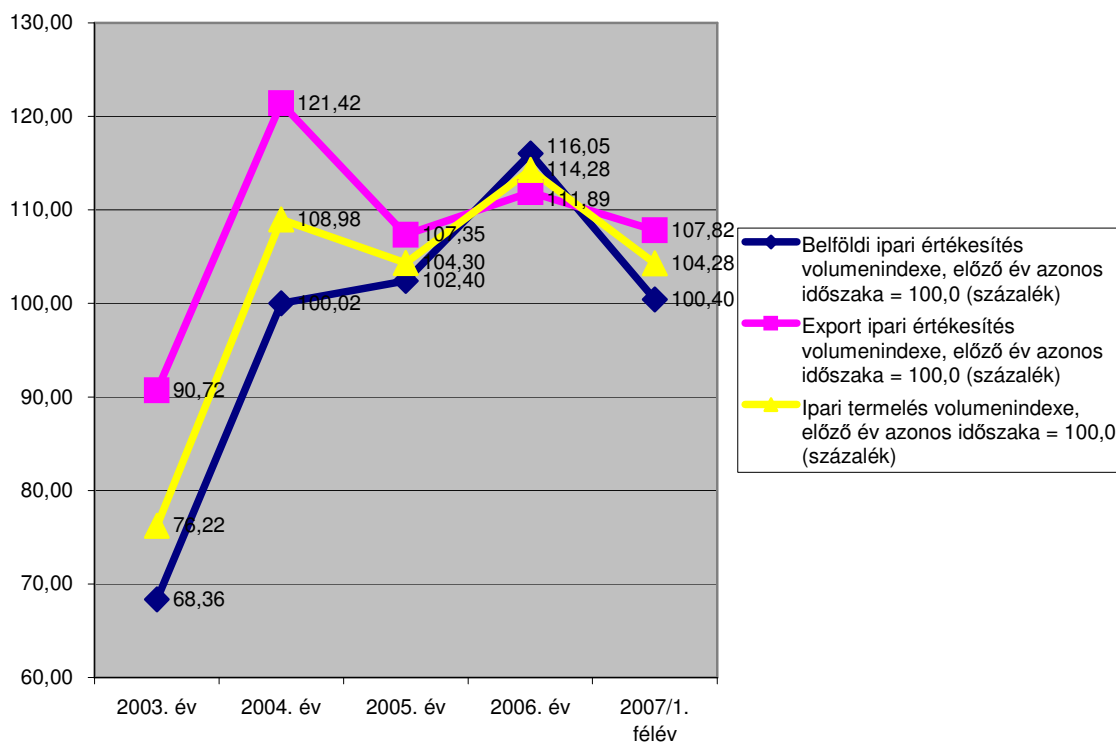
kék csíkok, oszlopok mutatják. Az ábráról jól látszik, hogy nincs nagy szórás, különbség a nagyság alapján a cégek megfelelésében, a működésükben. Szemben más országokkal Magyarországon nem volt arra lehetőség, hogy megállapítsák, hogy a kis cég az jobb ebben a direktívában, a nagy cég pedig jobb egy másikban. Pl. a fapor esetében a kiscégek jobb eredményt hoztak, mint a nagyok. Ez meglepő eredmény volt. Viszont voltak, amelyben a nagyok szerepeltek jobban. Az oszlopokon látszik, hogy azok nagyjából egyformák. Általánosságban elmondható, hogy a magyar cégek, azok gyorsan, drámai fejlődést fognak mutatni az egészség és a biztonság direktíváiban, a por, a kémiai anyagok, és a robbanóanyagok vonatkozásában is. Mind a három területen, amelyet vizsgáltak, drámai fejlődésre van szükség, de lesz is.



Picture 6: FACTSTOOLS – Hungary

21. ábra FACTS program értékelése  
 Forrás: [www.ueanet.com/facts](http://www.ueanet.com/facts)

A hazai bútorgyártás és értékesítés adatait mutatja az alábbi ábra 2007. 1. félévével bezáróan 2003. évtől kezdve.



22. ábra.. A magyar bútorgyártás fejlődése 2003-2007/1. félévében  
 Forrás: a Központi Statisztikai Hivatal tájékoztatási adatbázisa

A fenti 22. ábráról jól látszik, hogy 2006-ban a belföldi értékesítés volumenindexe nagyobb volt, mint az exporté. Ez azt jelenti, hogy a belföldi értékesítés növekedett nagyobb mértékben az előző évhez képest. Ez mindenképpen változás az előző évek tendenciájához képest! Ennek oka lehetett, hogy az előzőekben elhalasztott vásárlásokra ebben az évben került sor. Az államháztartásban szükségessé váló beharangozott megszorítások előtt még „önfeledt” költségek valósult meg a 2006-os országgyűlési választásokat követően a lakosság körében. Így a fejlődés húzóerejét ebben az évben a belföldi értékesítés jelentette, vagyis nőtt a bútoripar versenyképessége a belföldi piacon. Ebben szerepet játszott még az a tendencia is, hogy a vásárlók belátták, hogy a külföldi áru nem mindig magasabb minőséget jelent, kezdik értékelni a hazai termékeket, a garancia szerepét.

A halasztott vásárlások keresletet, így hazai értékesítést generáló folyamata a 2007. év 1. félévére lecsengett, és a fenti (22.) ábráról leolvasható, hogy a növekedés üteme a 2005. évi szintre állt vissza. A megszorítások – „Gyurcsány-csomag” – hatását már mutatják az eddigi adatok, és a kutatásom is.

## 5. Primer versenyképességi kutatás a hazai bútorgyártásban

### 5.1. A bútorgyártásban végzett versenyképességi kutatás módszerei

A hazai bútorgyártás versenyképességének megállapítására 2007. év tavaszán primer kutatásként szakértői interjút készítettem 29 cégvezetővel, ill. –tulajdonossal (ketten nem a vállalkozásukat képviselték az interjú során, hanem szakmai szervezeteket). Az empirikus kutatásnál alkalmazott kutatásmódszertan elsősorban kvalitatív, azon belül is szakértői interjúra épül. Ezt a módszert felhasználva, s a témaválasztásból következően a disszertáció nem vállalkozik modellek, és modelleken belüli változók közötti valószínűségi kapcsolatok vizsgálatára.

A kutatás során 20 bútorgyártó céget kerestem fel. Jártam 2 alapanyag gyártó ill. kereskedő, 2 gépgyártó ill. –kereskedő cégnél. A megkeresett vállalkozások között volt 1-1 gyártó-kereskedő, kereskedő-tervező, illetve tervező-kivitelező cég, ezt a 3 céget „két lábon állók”-nak neveztem el. Beszélgettem 2 további kollégával, akik a szakmai szervezetek képviselői, és a bútorgyártást kívülről-belülről ismerik.

Az interjúkhoz egy vázlatot állítottam össze, ehhez szükség volt az iparág definíciójára, ill. a Porter-i gyémánt-modell alkalmazására a versenyképességgel kapcsolatosan.

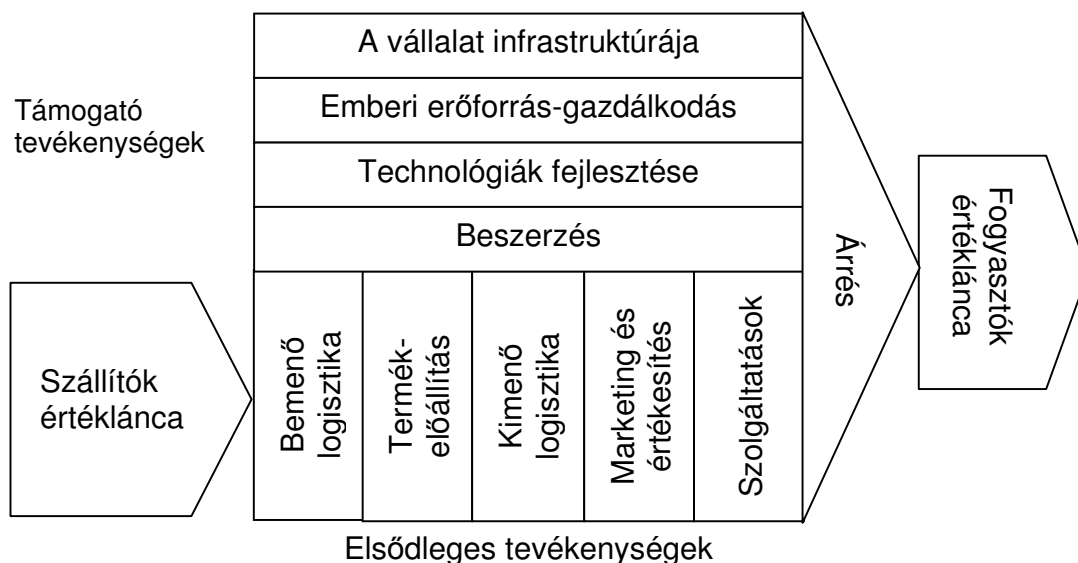
A kutatási koncepció kialakításában illetve a kutatási keretek meghatározásában Porter (1980/1993, 1985 és 1990) munkáira támaszkodtam. Porter munkáit egyfelől rendező elvi kereteknek tekintettem a szakértői interjú vázlatának elkészítéséhez, másfelől használhatónak tűntek arra, hogy rámutassanak versenyképességet meghatározó és befolyásoló tényezők közötti kapcsolódásokra.

A vázlat a következő fogalmakat tartalmazza:

*Iparág, szektor* (a két elnevezést szinonimaként használom) azon vállalatok csoportja, amelyek egymást közvetlenül helyettesíthető termékeket állítanak elő (Porter, 1993, és Varian, 1991). Azaz szektorok körülhatárolásánál a termékekből, termékcsoportokból indultam ki, és ez alapján mindazon vállalatok egy szektorba tartoznak, amelyek azonos termékpiacon egymás konkurensei. A szektorok körülhatárolásához hozzátartozik azoknak a technológiáknak az alapfokú áttekintése is, amelyek a termék-előállításához kapcsolódnak.

*Mit kell tudnia a terméknek?* - a fogyasztói igények, elvárások, funkciók, amelyeket a termékcsoporthoz kielégíteni kíván közel azonos. Közgazdaságilag a termékek, szolgáltatások egymás közeli helyettesítői, azaz magas a kereszt keresleti rugalmasságuk. A statisztikai elemzések szempontjából ez az azonos statisztikai besorolást kapó termékeket, termékcsoportokat jelenti.

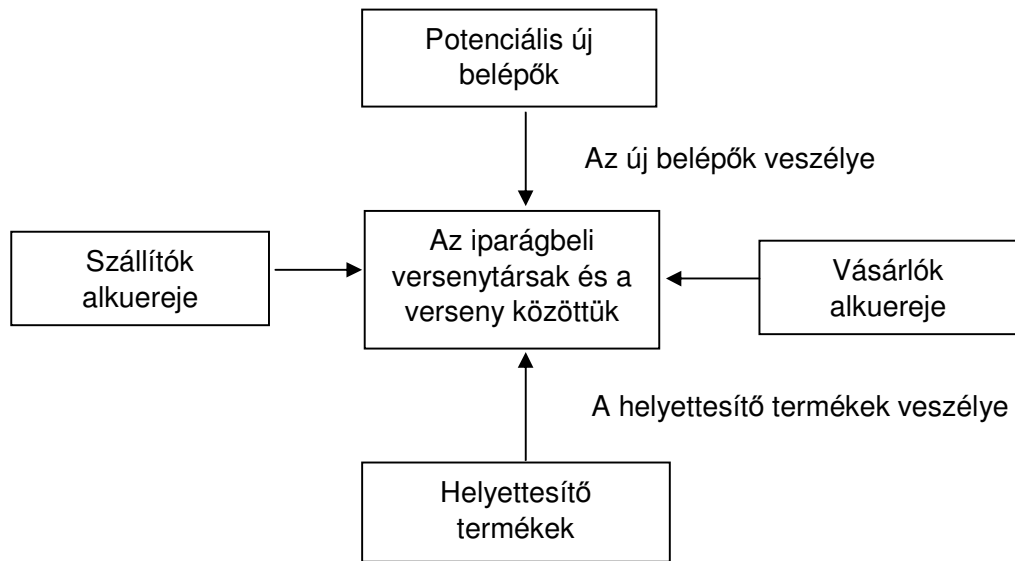
*Hogyan lehet előállítani?* - ezeket a termékeket, szolgáltatásokat nagymértékben hasonló technológiai lépések láncolatán keresztül állítják elő, amelyek nem különbözhetnek ki, azonban pl. az alkalmazott technológia vállalatonként eltérő lehet. Ebből az következik, hogy a szektor meghatározásánál fontos ismerni az adott termék előállításának alapjait, azaz a Porter-i (1985) megközelítésben az iparági értékláncot (lásd 23. ábra) ahhoz, hogy végül meg lehessen húzni az iparág/szektor határait. Az iparági értéklánc ismerete abból a szempontból is nagy fontosságú, hogy megvilágítja azokat az értékalkotó tevékenységeket, amelyeket a sikeres működés érdekében az iparág vállalatainak kézben kell tartaniuk.



23. ábra Az értéklánc általános modellje  
 Forrás: Porter, 1985., p.37.

*Kik viszik ill. kik képesek piacra vinni a terméket?* - a fenti két kritériumnak megfelelő minden vállalkozás és vállalat ugyanazon szektorhoz tartozik, azaz az iparág egymással versengő vállalatok csoportját jelenti. Az iparágon belül az azonos stratégiát követő vállalatok eltérő stratégiai csoportokat alkothatnak. Szociológiailag azonban a szektor egymással konkuráló vállalatait azonos normák követése is jellemzi, és ehhez kapcsolódóan jelen van az iparágon belüli ellenőrzés - önszabályozás - is, azaz az együttműködés.

A vállalati versenystratégiai döntések előkészítéshez megfogalmazott Porter-féle modell szerint minden szektor jövedelmezőségét alapvetően öt tényező befolyásolja. Ennek értelmében az iparágat alapvetően *öt erő (csoport)* határozza meg, hosszú távon pedig ezek közös erejétől függ az ágazat szerkezete és jövedelmezősége. Annak ellenére, hogy a külső faktorok nem jelentenek közvetlen konkurenciát, mégis jelentős befolyást gyakorolnak az iparág jövedelmezőségére hosszú távon (24. ábra):



24. ábra Az iparági versenyt meghatározó erők

Forrás: Peczár A.: Versenysztratégiák a bútorigipari gyakorlatban, doktori szigorlat, Sopron, 2005.

Az öt erő a fenti modell alapján tehát: a belépési korlátok, a szállítók alkuereje; a vevők alkuereje, a helyettesítő termékek fenyegetése és a szektoron belüli verseny. (Részletesen lásd Peczár A.: Versenysztratégiák a bútorigipari gyakorlatban, doktori szigorlat, 1.2. fejezet.) A fenti tényezők mellett hozzátartozik még ehhez a szektor növekedési kilátásainak elemzése, ami a bútorigipari termékek fogyasztására ható tényezők vizsgálatát jelenti. Itt kell továbbá számba venni az exportot, mint a hazai fogyasztást csökkentő, és az importot, mint hazai fogyasztást növelő faktort is. Az iparág-elemzés elsősorban hazai, nemzeti piacokra és iparágakra alkalmazható: annak feltérképezésére, hogy a hazai iparágban hogyan változik a verseny. Ekkor az import is és a működőtőke-befektetéssel jelentkezők is új belépőkként jelennek meg az iparág vállalatai számára, és a bennlévő vállalatok szempontjából az a kérdés, hogy a belső piaci versenyt az új szereplők hogyan változtatják meg.

A bútorigipar elemzésével az volt a célom, hogy feltárjam azokat a tényezőket, amelyek a hazai feltételek közepette befolyásolták az iparág szereplőinek mozgásterét. Vagyis azt vizsgáltam, hogy az iparági verseny milyen tényezők és szereplők hatására változott meg a rendszerváltás után, és hogy a verseny új tényezői milyen stratégiai magatartásbeli változásokat hoztak az iparág vizsgált szereplőinél.

Azokat a szektorokat tekintem nemzetközileg versenyképesnek Porter (1990) után, amely szektorok vállalatai képesek a nemzetközi kereskedelem által támasztott hatékonysági feltételeknek megfelelni. A nemzetközi kereskedelem által támasztott követelmények esetén a szektor vállalatai képesek termékeiket külföldi piacokon értékesíteni, azaz külföldi fogyasztók és felhasználók számára teszik elérhetővé termékeiket és szolgáltatásaikat. A külföldi piacon történő értékesítés, az export mellett a külföldre irányuló működőtőke-befektetések is a szektor nemzetközi versenyképességéről vallanak.

Az előbbieken alapján az iparág vállalatai képesek termékeiket exportálni, képesek az

importtermékek által támasztott versenyben termékeiket előállítani, piacra vinni, és képesek külföldi tőkebefektetésekre, és saját érdekeltségeikkel külföldi piacokon megjelenni. Ezek a tényezők makrogazdasági statisztikákkal is mérhetők: az iparág a hazai termelés mellett jelentős exportot képes felmutatni, képes megőrizni piacait az import által támasztott piaci versenyben és jellemezhető még tőkekivitellel is.

A nemzetközi versenyképesség előbb említett megközelítése is nemzetgazdasági megközelítés alapján áll. Amikor azonban a legnagyobb piacgazdaságok vállalatainak versenyképessége kerül előtérbe, nem csak földrajzilag terjed ki a vállalatok határa, hanem tulajdonosi és működési vonatkozásban is. Ráadásul ezen a téren a nemzetközi stratégiai szövetségek alapvetően megváltoztatták a hagyományos vállalatképet, ami nem csak a kutathatóság szempontjából - pl. mi legyen a kutatás egysége? -, hanem pl. érdekes kérdéseket vet fel versenyszabályozás tekintetében is.

A vállalati és iparági hatékonyság lenyomataiként értelmezhetők a makrostatisztikai adatok, amennyiben azt mutatják meg, hogy a szektor vállalatai megfeleltek-e a hazai és nemzetközi verseny támasztotta követelményeknek. A hatékonysági feltételeknek való megfelelés a szektor vállalatai számára azt jelenti, hogy nyereséget realizálnak működésük során. Ez abból adódik, hogy képesek voltak a versenyt meghatározó erők kezelésére, ki tudtak építeni olyan hazai és külső piaci pozíciót, amelyben működésük során képesek voltak alkalmazkodni a változó piaci, technológiai és szabályozási környezethez. Ez a megállapítás magába foglalja azt is, hogy a szektor vállalatai képesek voltak megújítani saját termelési tényezőiket, és úgy megválasztani piaci pozícióikat, hogy hosszú távon elegendő erőforrást tudjanak felhalmozni a szükséges változások végrehajtásához. Azonban nem adnak megfelelő képet a statisztikai adatok arról, hogy a gazdasági szereplők magatartását milyen tényezők határozták, illetve határozzák meg.

Azokat az alapvető befolyásoló faktorokat foglalták modellbe a Porter-i (1990) kutatások, amelyek a vállalatokat saját országukban hozzásegítik ahhoz, hogy versenyképesek képesek legyenek, azaz támogatják őket külpiazi működésükben (pl. exportképesség javítás, működőtőke-kivitel). Ezért a bútorigar versenyképesség vizsgálatára, ill. a bútorigar versenyképességének értékeléséhez Porter (1990) gyémánt-modelljét választottam rendező modellnek.

Az alábbiakban röviden ismertetem a modell lényegét.

A gyémánt-modellnek nevezett elemzési koncepció egy-egy tényezője közelebbről a következőket jelenti Porter (1990) alapján:

#### *A termelési tényezők*

Az összes olyan input beletartozik, amely szükséges ahhoz, hogy egy vállalat adott iparágban versenyezhesen, a szakképzett munkaerőtől az infrastruktúráig. Ezen tényezőcsoport tartalmazza azokat a komponenseket, amelyek alapvetők a termékek versenyképessé tételéhez, és ez a csoport az, amelynek vizsgálata legközelebb áll a hagyományos komparatív előny vizsgálatokhoz, és ezáltal egy

részük, pl. a tőke, a munkaerő ezen vizsgálatok részét is képezték. A termelési tényezők elemzésekor a számbavétel mellett különös hangsúlyt kell helyezni azokra az intézményesült mechanizmusokra, amelyek a termelési tényezők megújításában játszanak szerepet. Az alábbi összetevők tartoznak ide:

- fizikai erőforrások (pl. kedvező természeti viszonyok, földrajzi elhelyezkedés, természeti erőforrások);
- infrastruktúra (pl. közlekedés, távközlés, hírközlés, a pénzforgalom lebonyolítása, az életminőséget befolyásoló tényezők);
- emberi erőforrások (pl. iskolázottság, oktatás és képzettségi struktúra, nyelvtudás, szakmai felkészültség, az aspirációs szintek, iparági szakmai képzés, önkéntes oktatásban való részvétel, oktatási rendszer és az iparág kapcsolata, a vezető képzés);
- tudás mint erőforrás (pl. K + F ráfordítások, tudományos, technikai és piaci ismeretek);
- tőkéhez jutás (pl. háztartások megtakarításai, kormányzati kiadások, költségvetés helyzete, kamatlábak, vállalati tőkeforrások, a tőkepiac szerepe, export finanszírozás).

A termelési tényezők megújítására ösztönöz a vállalatok közötti verseny, a belföldi keresletben történő változások, azonkívül a kapcsolódó és támogató iparágak.

#### *A keresleti tényezők*

A nemzetközileg versenyképes iparágak létrejöttében meghatározó szerepe van a hazai keresletnek. A termékei iránt megnyilvánuló hazai kereslet jellege - különösen szegmensei és igényessége -, nagysága, növekedése, nemzetközi jellege, a fogyasztást meghatározó szokások, hobbik, a multinacionális vállalatok szerepe tartoznak ide, kétféle csoportosításban:

- egyéni fogyasztók (pl. iparági specialitások, egy főre eső fogyasztás nemzetközi összehasonlításban, koncentrált termelők és értékesítési szervezetek, hazai igényes fogyasztói rétegek);
- közületi vásárlók (pl. kormányzat, intézmények, vendéglátóegységek, vállalatok melyek fontosak mint vevők).

A kereslet megújítását segíti az éles hazai verseny, ahol a konkurensok a fogyasztók igényesebbé formálásában jelentős szerepet játszanak. A hazai verseny hozzájárul ahhoz is, hogy a legkiválóbb vállalatok jelentős hazai és nemzetközi elismertséget vívhatnak ki maguk számára. Az élenjáró termelési tényezők vonzzák a nemzetközi vállalatokat, amelyek a kereslet megújítására jelentős hatással lehetnek. A nemzetközileg is sikeres vállalatokhoz kapcsolódó szektorok nemzetközileg sikeres termékek előállítására is alkalmasakká válhatnak.

#### *Kapcsolódó és támogató szektorok*

Az eddigi nemzetközi versenyképesség vizsgálatok azt mutatták, hogy a nemzetgazdaságok vállalatai/iparágai nem önmagukban, hanem csoportosan, horizontálisan és vertikálisan egymáshoz kapcsolódóan, „fürtökben” versenyképesek. A kiemelkedő nemzetközi versenyképességben ezért nagy

szerepe van azoknak az iparágaknak például, amelyek kiegészítő termékeket állítanak elő, vagy hasonló technológiát, inputokat, értékesítési csatornákat alkalmaznak, közös fogyasztói szegmenseket szolgálnak ki. Gyakorta észlelhető jelenség, hogy az egymáshoz kapcsolódó szektorok vállalatai regionálisan koncentrálnak.

Egy adott iparág rendelkezésére álló termelési tényezők átvihetők a kapcsolódó és támogató iparágakba, hozzájárulva azok további fejlődéséhez. A sikeres hazai vállalatok serkentik a speciális termékek és szolgáltatások előállítását, ezáltal a kapcsolódó és támogató iparágak fejlesztésére van hatással. A nagy és növekvő kereslet fejleszti a beszállítókat, és ösztönzi a növekedést.

### *Vállalati stratégia, struktúra, verseny*

A vállalatok alapításának momentumai, a szervezeti és vezetési jellemzői, valamint a hazai verseny, annak élessége és szabályozást tartozik ebbe a tényezőcsoportba. A társadalmi és politikai környezet nagymértékben befolyásolja ezt a faktort. Az empirikusan sorra vehető tényezők az alábbiak:

- célok (menedzserek és alkalmazottak céljai, életmód, követendő életstílus, az üzleti élet megítélése és státusza, kockázatvállalás kontra biztonságra való törekvés, szakmaváltásra való hajlandóság, önképzés, nem-gazdasági nemzeti célok);
- vállalati célok (tulajdonosi szerkezet abból a szempontból, hogy ki határozza meg a vállalati célokat, a tőkepiac befolyása);
- vállalati stratégiák (költségek vagy egyedi termékekre való összpontosítás, termelés kontra piac központúság, diverzifikáltság, a gondolkodás időhorizontja, reaktív kontra proaktív gondolkodás, nemzetközi orientáció);
- verseny (mennyire koncentráltak az iparágak, a gazdasági hatalom koncentráltága, a verseny szabályozása);
- vállalatok alapításának feltételei és költségei, a vállalatok megszűnése, átalakulása.

Ezen összetevők megújítására ösztönöz, ha a termelési tényezők vagy speciális tényezők ösztönzik az iparágba való belépéseket. A kapcsolódó és támogató szektorok vállalatai előre történő integráció révén megjelenhetnek az iparág vállalatai között. A szektor legkiválóbb vállalatai között világszínvonalú felhasználók jelennek meg, amely tovább ösztönzi a termékfejlesztést. A termékek korai hazai elterjedése, annak sikere bátorítja az új belépőket, ami a vállalati stratégiák folyamatos újra gondolására inspirálja az iparágban már működő szereplőket.

### *Kormányzati politika*

A kormányzati politika mind a négy előbbieken megfogalmazott tényezőcsoportra lehet pozitív és negatív hatással is. Így

- termelési tényezők esetén az oktatásra, a tudományra és a technológiai váltására, az infrastruktúrára, a tőkekorlátok nagyságára és jellegére, a támogatásokra, a gazdasági szereplők informálására;
- a kereslet szempontjából a kormányzati beszerzések és a szabványok tartoznak ide;
- kapcsolódó és támogató iparágaknál az iparági támogatásokat, fejlesztési



- programokat, a regionális politikát, és a marketing tevékenységhez kapcsolódóan a média politikát említhetem meg;
- a vállalati stratégiával és struktúrával kapcsolatban az árupiacok működésének befolyásolása és befolyásolási eszközei, továbbá a munkaerőre gyakorolt hatás (a bérmegállapodások, minimál bérek, alkumechanizmusok) és a szociális és jóléti programok hatása a munkavállalók motiváltságára, ösztönöztségére, valamint a kereskedelmi és iparpolitika tartozik ide; a hazai verseny befolyásolása folytán a liberalizálás és a vállalat alapítás feltételei is idesorolhatók még.

A nemzetgazdaság fejlődésével a kormányzat szerepe csökken. A fejlesztés és a jólét vezérelte gazdaságokban a vállalatok maguk fogalmazzák meg elvárásaikat, és indirekt eszközöket igényelnek a versenyképesség környezetének alakításában. A kormányzat szempontjából a legfontosabb feladat, hogy tisztában legyen a nemzetgazdaság sajátos adottságaival, és ösztönözze ezen eltérő adottságok kihasználását. A kormányzati politikával kapcsolatosan fontos elvárás, hogy hosszú távú szemléletet érvényesítsen intézkedéseiben úgy, hogy az iparágak vállalatait folyamatos megújulásra készítse.

#### *Lehetőségek*

A vállalatoktól és iparágaktól független, általuk nem befolyásolható külső, véletlen események tartoznak ide, amelyek kapcsolatban lehetnek mind a négy alapvető tényezőcsoportra. Módosíthatják, pl. a kereslet szerkezetét, vagy hatással lehetnek a vállalati stratégiára, szervezetre és versenyre, valamint a kapcsolódó és támogató iparágakra. Olyan tényezők tartoznak ide, mint pl. a nagy technológiai törések (pl. nanotechnológia, mikroelektronika), az originális innovációk, az inputok költségének hirtelen változása (pl. az olajválság), külföldi kormányzatok politikai döntései vagy a háborúk. Ezek a lehetőségek egyes országok szektorait előnyösen, másokat hátrányosan érinthetnek. A versenyképesség szempontjából az a meghatározó, hogy egy vállalat mit képes kihozni e véletlen fordulatokból.

Lásd 1. ábra, 13. oldal.

Az előbb említettek mellett egy iparág versenyképes egy nemzetgazdaságban akkor is, ha az adott szektor gazdasági struktúrája megfelelő jövedelmezőséget biztosít külföldi tulajdonosoknak ahhoz, hogy az iparágban hosszú távon hazai telephelyű vállalatot működtessenek. A nemzetgazdasági szinten értelmezett versenyképesség az eddigiekhez képest azzal bővül, hogy versenyképesnek tekintjük az iparágat akkor is, ha működőtőke-befektetéseket vonz. Ez különösen a kis nemzeti piaccal rendelkező országok esetében lehet meghatározó. Ekkor a működőtőke-befektetések szempontjából azonban érdemes kettébontani az iparág országának vonzóképességét, mint vonzó telephelyet, és az ott működő vállalatok versenyképességét.

## 5.2. Személyes interjúkon szerzett tapasztalataim

Az előzőekben ismertetett elmélet alapján összeállított interjúvázlatot a vizsgált tényezőkhöz kapcsolódó kérdések formájában az 1. számú melléklet tartalmazza.

Ennek részei a következők.

A vázlatban az adott vállalkozás jellemzői után a **bútoripar** sajátosságainak elemzése következett **általánosságban**. Úgy mint makrokörnyezeti tényezők, mikrokörnyezeti tényezők, piacliberalizáció, EU-ba lépésünk hatásai, Kína-Lengyelország előretörése, internethasználat terjedése, vásárlási szokások változása.

Következő részben a bútorigari **szakágazat versenyképességét befolyásoló tényezők** elemzését végeztem el a megkérdezett kollégákkal az interjú során négy alfejezetben. Ezek a porter-i modell szerint a

- *Termelési tényezők – adottságok (input)*
- *Keresleti tényezők*
- *Vállalati struktúra, stratégia*
- *Kapcsolódó és támogató szektorok szerepe*

voltak.

Majd a végén szakágazatra vonatkozó SWOT-analízissel fejeztem be az interjút.

A következőkben bútorigar különböző területeinek képviselőivel és a szakmai szövetségek vezetőivel készített mélyinterjúk alapján szerzett tapasztalataimat foglalom össze az interjúvázlatban szereplő 31 témakör mindegyikében, s a vázlat adta sorrendben. A válaszokat a bútorigar szegmensei, szakterületei szerint csoportosítottam. Majd a vizsgált tényezőknek a bútorigar különböző területein kifejtett hatásait, előnyeit, hátrányait, véleményeit összegzem még ebben a fejezetben.

A megkérdezett 27 cégből 3 volt 100%-ban, 1 pedig 90%-ban külföldi tulajdonú, a többi 100%-os magyar tulajdonú cég. Két interjú-„alany”-om, mint ahogy azt fentebb említettem, nem cégét képviselte, hanem a bútorigart, a gyártókat, asztalosokat kívülről-belülről ismerő kolléga, ill. szakmai szervezetek képviselője volt.

### 5.2.1. Milyennek látja a bútorigar helyzetét általánosságban?

- **makrokörnyezeti tényezők** (gazdasági, politikai, jogi, társadalmi, szociokulturális, környezeti tényezők, kormányzati politika)

*Beszállítói vélemények (gépkereskedők + alapanyag-kereskedők):*

A rendszerváltást nagyon rossz pozícióban élte meg a bútorigar hazai viszonylatban is, és nemzetközi összehasonlításban is például Lengyelországhoz, Bulgáriához, Litvániához, Lett-, Észtországhoz képest. A rendszerváltás előtti régi nagy gyárak megszűntek, feltörekvő középüzemek vannak.

A bútóripar jellemzői abból a helyzetből adódnak Magyarországon, hogy nem húzóágazat itthon a bútóripar. Nagymértékben sújtja a költségvetés egyensúlyának helyreállításával kapcsolatos szigorítás a bútort fogyasztók és a gyártók oldalán is. (Bár a kormányzati politika nem sújtja jobban a faipart, mint a többi iparágat.) A fejlődése nem az exportpiac és hatékonyság irányába orientálódik.

Az európai átlaghoz képest itthon a bútorfogyasztás csekély. A fejlődéssel a berendezési tárgyaink (gyakrabban cserélt) divatcikké válhatnak, mint a tőlünk fejlettebb országokban már manapság is azok. Ez várhatóan a bútorfogyasztást növelni fogja a későbbiekben nálunk is.

A feketén, vagy szürkén dolgozó magyar bútorgyártókkal nem tudnak a fehéren dolgozó vállalkozások árban versenyezni. A kormányzati politika próbál ezen változtatni.

Mindezek mellett jó hír: ha kiváló minőségű a bútó és egyedi, akkor magyar gyártókat keresnek a vásárlók. (Egyedi bútorokat külföldről beszerezni kb. 3-szoros áron lehet a hazaihoz képest.)

#### *Bútorgyártással foglalkozók szerint:*

Nagyipar már nincs a magyar bútorgyártásban. Szinte minden régi nagy bútorgyártó tönkrement, pedig az összes eszközük megvolt a rendszerváltáskor. Nem tudtak fejlődni, áttérni a nyugati szisztémára, átvenni a nyugati gondolkodást (munkaszervezési alapelveket, munkafegyelmet). Nem tudtak exportálni. Közép- vagy kicsi és a közép határán lévő cégek léteznek most, akik csak gyártással foglalkoznak. Ezek egy kisebb része fölülről bomlott le és maradt ekkora, nagyobb része alulról építette fel önmagát. Ebben a magban van az erős bútóripari gyártókapacitás, amely a mai magyar bútóripart egyáltalán jellemezheti. Nálunk a bútóripart elhanyagolták, a szlovének, a csehek és a lengyelek is leelőzték bennünket. A magyar vezetők nagy részére sajnos jellemző az érdektelenség is. A tőkehiány sok mindent meghatároz, és korlátoz. K+F, marketing munka, stb. igen színvonalatlan a pénzhiány miatt. A szakmailag sikeres kategóriába tartozó cégek is vergődnek a gazdasági béklyókban, mert sokkal nagyobb a teher, mint amit elbír viselni a termék. Az élőmunka sok a bútóiban, ennek költsége a minimálbéremelések, közterhek miatt aránylag magas. Ezt a gyakran 2,5-szeres növekedést, ami az elmúlt években bekövetkezett, (arányában a kész bútorra vetítve kb. 30%) nem lehet érvényesíteni az árakban, ezért jóval kisebb a haszon is a termékeken. Meg kell tanulni még szorosabban gazdálkodni. S ez hasznos, mert akkor a cég még hatékonyabban kell, hogy dolgozzon, vagy „belepusztul” (sokan bele is pusztulnak-pusztultak).

A gazdaságnak nem érdekes az a cca. 2%-os teljesítmény, amit a gazdaság összességéből a bútóripar produkál. Magára van hagyva az ágazat. Szakmán belül nincs összefogás, egyetértés.

Valamint a szakmában jelen van a feketegazdaság is (közületet és projektet nem tud bevállalni a garázs-asztalos), de ez is egy kényszer szülte állapot. A kormányzati politika próbálja segíteni a vállalkozásokat azzal, hogy a fekete gazdaság felszámolására törekszik.

Van egy társadalmi réteg, amelyik a rengeteg import bútort vásárolja. Ott pl. egy Rolf Benz kanapé megvásárlása, birtoklása nem csak a minőség megvásárlásáról szól, hanem a név, mint státusz szimbólum megvételéről is.

Valamint a tehetősebb (vállalkozói) réteg már nem a kommersz berendezéseket kívánja megvásárolni, hanem azokat a fajta egyedi berendezéseket, amelyekben versenyképesek tudunk lenni.

Gyártók többsége hajlamos az alsó szegmensben található tömeget figyelembe venni és őket megcélozni tömegbútorokkal a minőségi gyártás erőltetése helyett. Annak a rétegnek, melynek dilemmát jelent pl. az elhasználódott konyhabútor cseréje is, maradnak a tömegtermékek (laminátos bútorok). De ezeknek a termékeknek piaca is beszűkült, a termelése visszaesett. Nagyon sok olcsó termék jelenik meg a piacon, alacsony igény szintű termékek formájában, amelynek nagy része a szürke gazdaságból kerül ki.

A hazai fizetőképes keresletben még az ár dominál, s a bútor a fogyasztói kosárban az utolsó helyen van, de nemcsak Magyarországon. (Ez érződött a német recesszió idején is. Most újra megindult a német gazdaság, ez máris érződik a bútorrendeléseken, mondják a gyártók.)

Az utóbbi években a vállalalkozási környezet rendkívüli módon megromlott. Bizonytalan pénzügyi helyzet alakult ki (körbetartozások!), alacsonyak az árak, a vállalalkozási lehetőség csökkent. Körültekintően kell eljárni, garanciákat kérni.

A betelepült multik pedig sakkban tartják a gazdaságpolitikát adókedvezményeken keresztül, s amit ma érdemes gyártani a bútoriparban, arra a multik már majdnem teljes mértékben rátelepedtek. A piacon sajnos nem az ár és a minőség dominál még, hanem az összeköttetések.

Nincsenek működési területünkön olyan erős támogatások, mint a multinacionális vállalatoknak.

Az EU-s csatlakozás után rázúdult a magyar bútoriparra az olcsó szlovák és lengyel bútor. Ez a nagy bútorgyárakat nagyon nehéz helyzetbe hozta. A még olcsóbb kínaiak pedig most kezdenek betörni hozzánk. Jön egy kínai dömping, az már fogja érinteni a közepes cégeket is. Csak az marad állva, aki gyakorlatilag bármit tud gyártani. Van egy viszonylag korszerű műhelye, CNC-gépekkel felszerelve. Ha kell, akkor lépcsőt gyárt, ha kell bútort, vagy ablakot. A barokk bútortól a design bútorig mindent el tud készíteni, de ezeknek a 10-15 fős vállalalkozásoknak kicsi a száma.

Székgyártásban közép kategóriában még lehetne versenyezni, ott viszont a marketing nagyon gyenge, mert a marketing költséget nem tudják kigazdálkodni.

Kialakul azért a szakmának egy rétege, amelyik egyre igényesebben, egyre jobb minőségben tud dolgozni. A design elég gyenge, nem nagyon épül be, nem fontos, szinte mindenki csak másol, elvértve alkalmaznak tervezőt.

A külföldi tulajdonú cégek esete más, azok külső piaci generálása nem feltétlenül függ az itthoni helyzettől.

*Külföldi tulajdonú vállalatok képviselői* úgy látják, hogy a hazai bútortipar nemzetközi összehasonlításában kilátástalan helyzetben van.

A nyugat-európai gyártók a gazdasági környezetük, a szakszervezeti tevékenység következtében az önmegsemmisítés irányába haladnak. A vevőkör lefelé nyomja az árakat. Nagyon erős a verseny, hatalmas a túlkínálat és ezért kénytelenek egyre keletebbre kihelyezni a termelést. Ez a veszély a magyar gyártókat is fenyegeti, mert tőlünk is keletebbre mennek. Ma már Magyarország, sőt Románia, és Lengyelország sem vonzó környezet számukra. Nem tisztességes, hogy a keleti beszállítók nem „normális” kalkuláción alapuló árakon adják el a termékeiket, hanem valamilyen támogatási rendszer van mögötte.

Az európai gyártóknak és így többek között a hazai gyáraknak is egy érzelmi háttérű előnye van csak: ha olyan termékeket tudnak fejleszteni, ami az itteni vásárló elvárásainak, kívánságának minden szempontból megfelel, és ebben gyorsak tudnak lenni, a divat áramlatait kellő ütemben követni, akkor a következő 15-20 évben nagy biztonsággal ki tudjuk szolgálni az EU vevőit. A költségek viszont, nemcsak az előállítás költsége, hanem az energia- és az alapanyagárak is, erősen rontják a pozícióinkat.

Az irodabútor-gyártás nagy változásokon ment keresztül. Az utóbbi időszak állami gazdasági megszorításai nem kedveztek a közbeszerzéseknek, amit legalább 1,5-2 éve észre lehet venni az irodabútorok közületi piacán.

Egy egészen komoly iparszerkezeti átalakulás ment végbe a rendszerváltás óta, ami valamilyen módon egy magyar specialitás is, és ezt a külföldi tulajdonosok nagyon nehezen fogadják el: „A kis cégek nem lehetnek konkurensok!” – mondják. Pl. Németországban a kisvállalkozások nem játszanak ekkora szerepet a gazdaságban. A hazai bútortipart nagyrészt ezek a kisvállalkozók tették tönkre. A feketegazdaságban nagy előnyre tesznek szert, míg a nagyvállalatoknál szinte minden szabályosan történik. Bárhova megy az ember, a tárgyalások azzal kezdődnek, hogy mit írunk le, és mi megy a zsebbe. Vagy hogy kell-e számla, vagy sem. Jelenleg így működik országunk! A polgári demokratikus társadalomtól messze vagyunk, mert ahhoz hozzátartozik egyfajta fegyelem, a szabályok betartása is!

*Szakmai szervezetek képviselőinek véleménye:*

Az európai bútorszövetség megpróbált nyomást gyakorolni az Európai Bizottságra, hogy próbálja a bútortipart veszélyeztetett ágazatnak minősíteni és támogatni, de ebből semmit nem érzünk. Igen komoly versenytársakkal kell megvívni a csatát, és ez nem egy egyszerű ügy. *Itt lép be, hogy milyen a cég termékfejlesztése, piaci ismeretei, van-e tőkéje, van-e olyan marketing stratégia és munka, hogy a piacot megdolgozva, egy olyan szegmenset találjon, ahol ő a termékeivel piacképes.*

A hazai bútortiparban általában életképesek a mikrovállalkozások, és azok a kis vállalkozások, amelyek igazodtak az egyedi igényekhez és belsőépítészettel foglalkoznak. Ezek nyilván a piacon fognak maradni. Nekik alapvető gondjuk az, hogy megfelelő minőségben gyártsanak, de ezt meg tudják oldani.

A történelmi kitérők után, amelyeket az ország megtett, a társadalmat zsákutcába vitték, s a tudat is ennek megfelelően „módosult”. Ehhez még hozzájön, hogy London és Isztambul között mi itt vagyunk félúton, és itt valamire predesztinálva is vagyunk. Van 3 millió vétlen polgára ennek az országnak, akik semmit nem tehetnek

arról, hogy elszegényedtek, igénytelenek és az érdektelenség munkájukra is jellemző.

Az APEH a bútorgyártókat célirányosan vizsgálja. Ennek két oka van. Látták, hogy a bútoripar nem fizet ÁFA-t. A másik ok pedig az volt, hogy az egy főre eső forgalom az exportra termelő cégeknél négyszeres a belföldre termelő cégekhez képest.

Nagy projekteknél hosszú idő után fizetik ki az alvállalkozó asztalos céget, sokan nem élik ezt túl, az építőipari fővállalkozók pedig fenyegetőznek.

Nem jó a versenyképesség, mutatja az is, hogy évről évre az eladott magyar bútor részaránya a belföldi piacon csökken. Saját magunk ellenségei vagyunk.

Az elszigetelten működő vállalatok hatalmas feladatot vállalnak azzal, hogy az anyagbeszerzéstől a termék előállításán át a kereskedelemig, és a szolgáltatásig maguk végzik a munkát. A feladatokat meg kell osztani, ki-ki azt a részt végezze belőle, amelyhez a felszereltsége jó. Anyagbeszerzéskor, ha többen vásárolnának együtt, nagyobb engedményt kaphatnának. Nem kell, hogy mindenkinek legyen saját felületkezelője. A környezetvédelmi előírások betartása és a berendezések is egyre drágábbak. Az együttműködéshez viszont bizalom kell(ene).

A hagyományos kooperáció korábban is megvolt, de ebben mindig voltak árviták. Klaszter típusú együttműködésben az érdekünk az, hogy egy jobb minőségű együttműködéssel tudjunk elérni jobb eredményeket, akár a termékfejlesztésben a design-központokkal, akár a tudásközpontok szolgáltatásainak biztosításával. Az egyetemi kutatások eredményét igenis kell a gyakorlatban használni, és csak olyan tudást lehet eladni, ami piacképes. Az egyetemi kutatásokat is össze kell kötni a piaccal, erre alkalmas maga a klaszter is. Pályázatokon kellene a fejlesztésekre pénzt kapni és a versenyképességet növelni a technológia, a technika fejlesztésével.

Az előzőekből látható, hogy a makrogazdasági problémák a bútoripar valamennyi résztvevőjét érintik, de ugyanakkor minden résztvevő keresi a tovább fejlesztéshez szükséges lehetőségeket. Sajnos, mint a legtöbb egyéb területen, a káros „magyaros” mentalitást meg kellene változtatni, újítani. Ezt a folyamatot nehéz meggyorsítani, de erre minden magyarnak törekedni kellene.

- **mikrokörnyezeti tényezők** (vevők összetétele, vevők alkupozíciója, beszállítói háttér, lehetséges új versenytársak, a szakágazaton belüli verseny élessége, helyettesítő termékek fenyegetése)

Egyes szakterületek képviselőinek különböző véleménye erről a tényezőről az alábbi:

*Bútoripari alapanyag- és gépbeszállítók szerint:*

Egyre szélesebb azoknak a vevőknek a köre, akik a minőségi terméket, és a személyre szabott szolgáltatásokat igénylik. Erre kellene ráfejleszteni a gyártóknak, ill. elérni ezt az igényesebb réteget. A lengyel bútorgyártók áruházaiiban ezek a szolgáltatások mind adottak. Terveznek az elemválasztékból, kiszállítanak, összeszerelik a bútort, garanciát adnak. Ahogy nyílik a világ, az Unió, csökkennek a

távolságok, úgy egyre több versenytárs jelenik meg a piacon, de ez nem iparágfüggő.

A beépített bútornál a helybéli asztalos mindig előnyt fog élvezni. Ha ezt ki tudja jól használni, akkor helye van ezen az erős versenyt produkáló piacon is. De elmúlt az az idő, amikor igénytelen termékeket hosszú szállítási határidővel, drágán el lehetett adni. Ma már alapkövetelmény, hogy az áru minimálisan jó minőségű, európai színvonalú legyen. E mellett fontos még a pontos határidőre történő szállítás is. Csak így lehet bent maradni a piacon.

A feketén dolgozó asztalosoknak nincs kevesebb munkájuk. (Valahol dolgoznak főállásban, s munkaidő után havonta 1-2 konyhát összeszerelnek fizetés kiegészítés érdekében.) A vállalkozók adják vissza a vállalkozói igazolványukat, s mennek vissza a szürkegazdaságba. Néhány év alatt ezek a vállalkozók megunják, és nem fognak dolgozni. Akik viszont hivatalosan, „fehéren”, tisztességesen dolgoznak, majd nőhet ezáltal a piacuk. Ezt a folyamatot a számlaadási kötelezettség is gyorsíthatja majd.

Kereskedelmi területen is fenyegethetnek a külföldiek, akár nyugatról, akár kelet és főleg távol-kelet irányából.

Az iparág profitrátája csökkenő, azaz kevesebb a pénz, ami az adók és az egyéb járulékok befizetése után a cégnél maradhat. Mindezek mellett jelentősen megnőtt a vevők alkupozíciója. Ez a verseny élesedésének és a multik piaci jelenlétének is a következménye.

*Külföldi tulajdonú cégek képviselői* elmondták, hogy új versenytársak bármikor megjelenhetnek, főleg (pl. Bulgária, Albánia, Montenegró) ahol elmaradottabb körülmények között, még nagyon alacsony munkabérral aránylag jó szakmai felkészültséggel tudnak termelni. Jó néhány kalandor is van a piacon.

Keletebbre a munkabéren nincs olyan mérvű közteher, mint nálunk. Ha ma pl. egy Magyarországon előállított termék eladási árát 100%-nak vesszük, akkor abból 17-20% a bér és annak terhei. Itt eleve 10-12% előnnyel indulhat egy keleti beszállító. Az itthoni szürke és fekete gazdaság is fenyeget.

A potenciális vevők körét a termékek árszintje, minősége határozza meg. A verseny a makrokörnyezeti tényezőknek megfelelően nőtt. Magyarországon drasztikus piacszűkülést tapasztalunk napjainkban. Továbbá az alapanyagok ára a világpiacnak megfelelően meredeken emelkedik. Megjelent a kínai gazdaság a világpiacra, mint óriási vásárlóerő. Ez a tény az alapanyagok árát (az acéltól kezdve) hihetetlenül megemelte. Egy másik probléma pedig a fatüzelésű erőművek kérdése, melyek elvonják az alapanyagot például a forgácslapgyártástól. Az egész bútoriparra jellemző, hogy az utóbbi időben csökkentek a haszonkulcsok. Ez hosszútávon nem jó, mert ez a pénz a bővített újratermelés forrása volt, és hiánya a szükségessé váló fejlesztések elmaradásához vezet a későbbiekben.

A nagyvállalatok közti verseny viszont kell és egészséges.

*A hazai tulajdonú bútorgyártó vállalkozások ügyvezetőinek* véleményei, mely gyártók egy része exportál is, de többségében itthon értékesít.

Az *egyedi bútort* gyártók szerint az egyéni magánmegrendelői oldalt szükséges még erősíteni. Azaz azt a réteget kell megkeresni, amelyik nem a kommerszet keresi. Sok rendelés adódik a korábbi, a vállalkozások számára készült munkák alapján (azzal, hogy utóbb otthonra kérnek bútorokat a korábbi megrendelők). A jó munka a legjobb reklám ebben az esetben is.

Budapest irányába érdemes, még piacot nyitni, mert nagy felvevőpiac és sok pénz koncentrálódik ott.

A megkeresésekre 2-3 napon belül szükséges reagálni, mert érzékeltetni kell a megrendelővel, hogy ebben a kapcsolatban ő a király.

Amikor egy projektnél megvan a döntés, akkor rugalmasan, azonnal rá kell mozdulni.

Ma már a beszállítói háttér is eurokomform. Minden korszerű segédanyag, szerelvény, különleges vagy akár egyedi bútorkiegészítő gyorsan beszerezhető.

Nem érdemes sokfélélt gyártani, de azokat szigorú minőségi szinten kell kivitelezni. Az elemek méretpontossága igen fontos akkor is, ha különböző helyeken gyártják azokat, de a technikai háttér ehhez még legtöbb helyen gyenge.

A kooperáció „magyar” betegség. Egy-egy körzeten belül kellene gyorsan centrumokat kialakítani. Véreznek el a cégek. Amely cégek időben kezdtek el exportálni (pl. egyedi konyhát, fürdőszobabútorokat), és külföldi piacokat szereztek maguknak, azok tudnak csak fejlődni, a többi visszafejlődni látszik.

Nagy volumenű munkáknál fordul elő csak a kooperáció, de ezeknek is megvan a maga speciális veszélye, mert a bútorgyártók alvállalkozóként működnek közre a projekteknel, és az építőiparban a körbetartozás sokszor előfordul. De ennek sajnos ki van szolgáltatva mindig, aki egyedi belsőépítészeti gyártást végez.

Az egyedi bútorgyártásban fontos a személyes, jó kontaktus. Az ügyfélkör igényli az ügyvezetővel való tárgyalásokat, döntést (árengedményről, többletszolgáltatásról) csak a tulajdonosnak áll módjában hozni.

Több helyről kérnek a vevők árajánlatot a gyártásra. Sajnos mindig van egy cég, amelyik elvállalja a munkát a túlélésért jóval áron alul.

Érdekes a bútorkereskedelem szerkezete. A lakossági bútor oldaláról ez nézve a magyar bútorkereskedelem, mint olyan megszűnt. Teljesen külföldi kézben van, s oda magyar bútor beszállítása nagyon kis mértékben van csak. A hazai kereskedő Domus-áruházlánc is megszűnt, csak Budapesten s Székesfehérváron maradt meg az áruháza. De a nagy áruházak, a multik (IKEA, KIKO, SKONTÓ) fogják a kereskedelmet hosszútávon jellemezni (bútorok minősége nem jobb, mint a hazai gyártásúaké), a kis boltok a későbbiekben lassan eltűnnek és velük együtt a teljesen igénytelen bútorok is, reményeink szerint. A nagyobb kereskedők és gyártók egyelőre a garázs-iparral sem tudnak versenyezni az alsó szegmensben. Sajnos a nagy cégek távol-keletről szintén tucatárut hoznak be.

A nagy multik nem állnak szóba a kisebb gyárakkal, ezért nem lehet letörni az alapanyagárakat. A forgácslap gyártók felosztották a piacot, olyan árat



érvényesítenek szinte, amelyet akarnak. Karteleznek, megegyeztek egymással. A furnér beszállítóknál élesebb a verseny, ott nem emelkedtek ilyen mértékben az árak. Beszerezhető a furnér a csehektől, osztrákoktól is, de itthon is, a beszerzési árakban lehet egy kicsit válogatni. A vasalatok, fogantyúk árai, (főleg a fémeké) erősen nőttek. Az üvegnél is óriási drágulás volt. Ott is kartell van, vagy a fő alapanyaggyártó kisajátította a piacot.

Azt hogy a szakterület alapanyag ellátása az „energia-erdők” kialakítása miatt a későbbiekben milyen lesz, még nem tudni. Az árakban már látszik, hogy nehézségek adódhatnak ezen a területen is, hisz egy év alatt 20%-ot változott a rönk ára. Ez majd a termékárban is megmutatkozik. A szakma legnehezebb ága az, amelyik tömörfával dolgozik. A tömörfa felhasználóknak nagyon nagy készleteket kell már most az alapanyag szűkössége miatt felhalmozni és sokszor 5-6 hónapig finanszírozni.

A lamináltbútor-gyártók 5 géppel megoldják az egész gyártási folyamatot. Nekik 2 hetes átfutással érkezik az anyag, és gyorsan visszatérül a pénz belőle. Amíg a tömör, természetes faanyagból egy szék hátsó lába elkészül, annyi idő telik el, mint amennyit a másik gyártó egy ilyen laminátos szekrény elkészítéséhez felhasznál. A természetes faanyagból készült bútorok aránytalanul olcsók a laminált forgácslapból készült bútorokhoz képest és kiemelkedően magas a gyártás szerszámigénye is.

A feketén dolgozó kontárok nagy kárt okoznak a gazdaságnak, vásárlónak, s a magyar vállalkozónak is. Egyrészt az államkasszába kevés pénz folyik be, és a vásárló nem kapja azt a minőséget, amit várt.

A vevők alku szempontjából jobb helyzetben vannak, kérik az árajánlatokat, az árversenyben nyomást gyakorolnak a gyártókra, ezért is nehéz prosperálni.

Új versenytárs lett a magyar bútorpiacon Kína a furnéros termékeivel, és mint helyettesítő termék megjelent a lengyel fóliás bútor is nagy mennyiségben.

A szakágazon belüli verseny a nagy gyárak leépülésével részben csökkent, de virágzik a szürkegazdaság, aránya a bútoriparban megközelíti az 50%-ot!

Fizetőképes kereslet az olcsó bútorra van csak meg, a középréteg nagyon szűk. Azok, akik az igényes, kimunkált, egyedi terméket kereső felső rétegnek gyártanak, a továbbiakban is piacképesek maradnak.

A szolgáltatásokban még nagy lehetőségek, tartalékok vannak.

Itthon a gyártónak kell értékesíteni is. Nyugaton, ha a gyártó értékesítene, akkor nem vennének tőle a kereskedők

Speciális helyzetben vannak a bútoriparon belül a *székgyártásban* tevékenykedők. Itt kivételesen változtatás nélkül, szó szerint közlök néhány mondatot az elkészített mély interjúkból:

*„A vevők összetételéről, ha beszélünk, akkor van 1 millió ember ebben az országban, amelyik csak a nagyon olcsót tudja megfizetni, nekik (deklaráltan „szart”)*

azt adják, akik ezt a réteget célozták meg. Van egy olyan réteg, amelyik minden szegényedés ellenére mégis erősödik, több kereső van a családban, tudnak pénzt összerakni arra, hogy vásároljanak. Ők helyettesítik a középréteget, akik járják a KIKÁ-t, Max City-t, stb. Nekik már meg van a pénzük, de nincs ízlésük. A gyártók feladata lehetne, hogy egy kicsit, kvázi, nevelje őket. Ez a réteg tartja el a kereskedőket. Van egy réteg, amelyik nem vásárol bútort, sőt meg sem tudja javíttatni már a régit. Nagyon kicsi az a réteg, amelyik igényes és drága bútort vásárol. Ma azt is megtalálja a stúdiókban, ahol olasz, német vagy spanyol márkabútorokat árulnak. Erősödnek ezek a kereskedők, ma már itthon is több ezer m<sup>2</sup>-es bemutatótermekben, mint nyugaton, találni igényes bútorokat. Ezt a réteget az ár nem érdekli.

Kevés az információ az egyes cégekről ahhoz, hogy a szakágazaton belüli verseny élességéről véleményt lehessen mondani. Ez visszavezethető az individualizmusunkra, mindenki járja a maga útját. Maradjunk a kárpitozott bútoroknál. Még mindig megvannak azok a „garázsok”, amelyek nagyon olcsót gyártanak. Itt nem lehet arról beszélni, hogy modellfejlesztés. Másolnak legtöbbször. Ahol nem így megy, fejlesztés van, azok külföldi tulajdonú cégek. A faszékek vonatkozásában 2 vagy 3 cégről beszélhetünk, aki Magyarországon széket gyárt, Sellaton és a Balaton. Náluk a minőséggel nincs baj. A versenyképességgel, ha eddig nem is, de lesz gondjuk. Ez visszavezethető a hatékonyságra, sok mindenre, pl. a tulajdonosi struktúrára. A Balatonnál nagyon jó menedzsment van. Kérdés, a tulajdonost meddig fogja érdekelni ez a gyára... A Sellatonnál bonyolult a helyzet. A menedzsmenté a gyártóeszköz és az anyag, az ingatlan pedig egy tulajdonosi csoporté. Mikor adja ezt el, nem tudni. Vannak egyedi kis gyártók a közületi ülőbútor területen, akik nem szakosodtak, de designerek tervei alapján legyártanak pl. előcsarnokokba ülőbútort. Irodai ülőbútorosok közül termékfejlesztés egyedül nálunk van. Ha nem perszonalizáljuk magunkat ebben a világban, ha nem építjük fel a márkát, a nevet, nem tudunk a piacon maradni. Utána, ha nem tudunk olyan terméket eléjük tenni, amire azt mondjuk a mienk, de ez még kevés, ennek a terméknek jónak kell lenni, s úgy kell szolgáltatni, amiben még nem vagyunk igazán jók. Mi egy nagyon rossz osztályban vagyunk közepes tanulók. De ez az osztály bukásra áll...”

A beszélgetés szó szerinti idézésével próbáltam azt is illusztrálni, milyen stílusban, milyen szakmai „szleng” megfogalmazásokkal hangzottak el a beszélgetések.

Válságosnak ítélik a kialakult helyzetet további székgyártók is a következők miatt: nagyon magas az alapanyag áremelkedése, nőtt a belföldi infláció, a piac szűkült, a fizetőképes kereslet nagymértékben visszaesett.

Az irodabútor-gyártók is elég nehéz helyzetben vannak.

Vevőik:

1. az állam, központosított közbeszerzéssel és már néha az állam sem fizet időben, a megrendelések is lecsökkentek
2. a nem állami cégek ugyancsak szűkült piacot biztosítanak számukra
3. építőipar, itt is nehézségek, veszélyek, nem biztos, hogy kifizeti – körbetartozások.

Nincs fizetőképes kereslet a lakossági, de a vállalkozói vonalon sem. Borzasztóan nagy az árverseny, eladás után sem biztosak a kifizetések.

A nagy irodabútor kereslet általában az államnál jelentkezik, de most az állam nagyon nagy takarékossgba kezdett, s mindenki úgy érzi, hogy a bútor az, amin spórolni lehet.

Sajátos a pozíciója a *design-bútorok* gyártójának, mert ők a vevőkkel általában kiállításokon találkoznak. Az a réteg, amelyik náluk vásárol, az értékesebb, tartós bútorokat keresi, s nem dobja ki őket 1-2 év múlva. Külföldön, akivel összemérik őket a vevők, azok mellett egyértelműen a név, a több évtizedes piaci jelenlét sokat nyom a latban. Itthon inkább az előző évek eredményei alapján jönnek a vevők, és segítség, hogy az interneten is megtalálhatók. Az elégedett vevő hozza számukra a következőt. A vevők egyre inkább meg is adják az áraikat.

A *bölcsődei bútorgyártók* vevői összetétele speciális, mert az önkormányzati bölcsődei vezetők döntenek a megrendelésekben. Ezért a vásárlás a személyes jó kontaktuson alapul 99%-ban. A vevők csak az árat nézik. Most a piac szűkülése miatt rengeteg a kontár jön át erre a területre is. Könnyebb és jobb lett viszont az alapanyag beszerzés, mint a korábbi években.

A *gyermek és ifjúsági bútorok* piaca abszolút nagy ütemben nő. Sajnos az import bútort piacképesebbnek ítéli a vásárló. Minőségében még versenyképes lehetne a hazai is, de a külföldi jobb marketinggel rendelkezik, designja is jobb, és olcsóbb a legtöbb esetben. Hiányzik a prémium szegmens a hazai gyártók kínálatában, s külföldön is. Stúdiókban is keresik ezeket, jól kellene prezentálni, jól kellene felmérni, jó anyagokból határidőre elkészíteni jó designnal. Ez a szegmens is keresi a magyar bútort, mert nyugodtabbak, ha itthon készül, egyszerűbb, ha adódik, a reklamációkezelés.

A *lakossági kiegészítés és egyedi bútorgyártók* véleménye szerint ebben a szegmensben, a sok kézi munkát tartalmazó klasszikus bútorban, amit személyre gyártanak le, nem sok a konkurencia, de a vásárlói réteg is szűk. A vevő, aki ezt a kategóriát célozta meg, tudja, miért megy oda. Aki nem tudja, vagy nem akarja megfizetni az árat, az rögtön a helyettesítő terméket keresi.

Ebben a témakörben mindenki hosszasan és tartalmasan fejtette ki mondanivalóját. Ez nyilván azért alakult így, mert ezek a tényezők igen széleskörűen jelentkeznek egy-egy vállalkozás életében. A kérdések jellege a legközelebből érinti a cégek közvetlen feladatait, problémáit, belső életét, jövőjét és keresik a fejlődési, kitörési lehetőségeket is. Azaz a gyártókat közvetlenül érinti az eladható termékeik köre, az alapanyagárak, a termelési költségek, a finanszírozás költségei, a piac és az itt meglévő verseny, a vetélytársak és jövőképük.

Minden megkérdezett kifejtette az alapvető problémáit, reálisan tárta fel a valós, legtöbbször kellemetlen hiányosságokat és gyakran elkeseredettségét is. De örömmre szolgált, hogy nagyon sokan szakszerűen, bizakodással keresik és látják a kilábalás, továbbfejlődés irányait és lehetőségeit.

## - piac liberalizáció és annak szakágazati következményei

Nagy probléma, hogy nem tudtuk megvédeni ezt a bútortipart, amikor lehetett volna. Elment az idő („a vonat”) a privatizációval. Mire mi odakerültünk, addigra a versenytársak felkészültek. A régi nagy gyárak nem tudtak továbblépni az akkori sikeres termékeiken. Mire a kínálati piac kialakult, nem tudták, merre induljanak. A szövetkezetek könnyebb helyzetben voltak, mert szállodákon is dolgoztak, egyedít is gyártottak, belső berendezéseket is, ezáltal sokkal rugalmasabbak voltak. Ott is közbeszólt a privatizáció, sok szövetkezet ment tönkre, mert sok tulajdonos volt. Ha sikerült a kft. szemléletet tudatosítani az emberekben, akkor nyertek.

A rendszerváltás előtt működő hatalmas bútorgyárainknál a menedzsmentben voltak problémák. Megmaradt a régi szemléletű vezetés, vezetőség. Ezen lehetett és kellett volna változtatni. Mert a régi nagyvállalatok már 15-18 évvel ezelőtt olyan szakemberek jelenlétét igényelték volna, akik néhány nyelvet beszélnek, európai képzésben részesültek, tettekre készek. Ilyenek ott akkoriban nem voltak, így nem fedezték fel, hogy erre kellene mozdulni. A régi bútorgyárak nem tudtak váltani, új terméket fejleszteni és átcsoportosítani az erőiket, s emiatt letarolták őket a külföldiek. A lengyel bútorok nagyon leverték az árakat, s a nagy gyáraink versenyképességét nagyban rontották.

*Gépgyártó és -kereskedő véleménye:*

A bútorfogyasztás több mint felét az import bútor teszi ki. Ha van egy 10 milliós belső piac, amely egyébként is kicsi, s a fogyasztás fele külföldről jön, akkor el lehet képzelni, hogy nagyon nehéz itthon boldogulni egy cégnek.

Az *alapanyag gyártó* cégek képviselői úgy látják, hogy a meglévő problémák miatt nem versenyképes a magyar bútorgyártás a nemzetközi versenyben, elsősorban árban és minőségben. Így a liberalizáció a hagyományos feldolgozóipari sorsot hozta az ágazatra.

A *külföldi tulajdonú* vállalkozásoknál a piacliberalizáció teljes mértékben megvalósult. A nyolcvanas évek végétől indult ez a folyamat, elsőként az olaszok jelentek meg. Nagyon erősen megvetették itt a lábukat, amikor már bizonyos minőségi igények megjelentek. A szocialista gyárpar még ezeknek az igényeknek a kielégítésére nem volt képes. Ma már bárki adhat el olyan terméket, amelyet akar. Különösebben minősíteni sem kell. A verseny határozza meg, hogy ki milyen értéken milyen szolgáltatást nyújt, milyen bizalmat tud a vásárlóban felkelteni. Csak néhány tőkeerős, nagyobb cég tud hosszútávon fennmaradni, amely megtanulta a farkastörvényeket az exportpiacon, és ezeket tudja Magyarországon is alkalmazni. Kiszámíthatatlanabb, kaotikusabb, korruptabb és jóval árérzékenyebb lett a piac a liberalizáció óta, amikor nagyobb elánal nyomultak be a külföldiek. Napjainkban már itt van mindenki, a spanyoloktól a görögökig, a svédektől a finnekig... A külföldiek jelenléte miatt a verseny nagyobb lett ez biztos.

Az *egyedi és kissorozatú* bútorokat gyártó ill. *exportáló* cégeket ez a körülmény, az új piaci szituáció különösebben nem nagyon érintette.

A hazai bútortipar versenyképessége, a beruházási tőkében és mindenféle javakban lényegesen jobban ellátott világcégekkel szemben, vajmi csekély. Csak a piaci részek maradnak, amelyek a nagyokat nem érdeklik, vagy olyan tevékenységek, amelyhez kis cég kell. Valami egyedi, amelyet a nagy multi nem tud megoldani.

Most már különbség csak a hozzáadott munkánál van a nyugati és hazai termék között, az alapanyagánál nincs. Abban tudunk csak versenyezni, ha sok a hozzáadott munka a termékben. Ha ez nincs, akkor a szállítási költség elviszi a különbséget. A nyugatiak a pontos szállítást és a termék minőségét tekintik elsődlegesnek, az ár csak ezután jön. Továbbá szeretik a családi vállalkozásokat a multikkal szemben.

A „külföldi bútor jobb, mint a hazai” – „néphittel” küszködnek a hazai bútorgyártók a 90-es évektől kezdve. Talán nincs még egy olyan volt szocialista ország, ahol ennyiféle bútor lenne kapható. Nagy segítség egy vállalkozásnak, ha saját bemutatótermei vannak és megvan a vevőkörük.

Az egyik *irodai székgyártó* a következőképpen ítéli meg ezt a helyzetet: Magyarország a 80-as évek végére liberalizálta a teljes külgazdaságot. Ahhoz, hogy valaki az európai piacra gyártson, tudnia kell, hogy ott mi van, és mennyiért. A kiállításokat kritikus szemmel kellene nézni, és a jogos kritikákat elfogadni. Amikor hazajön, fel kellene tennie a kérdést reálisan: „Ott meg tudtam volna állni a helyemet? Mit vittem volna?”

Az *irodabútor gyártók* véleménye szerint a magyar piacot kell erősíteni a külföldivel szemben, nem egymás ellen dolgozni. A bejövő külföldi irodabútorok felverték az árakat, ez néhány cégnél jótékony hatású volt, nem volt feltétlenül negatív. A piaci körülményekre ma már nem lehet befolyása az államnak.

A „*két lábon állók*” szerint a liberalizáció a kínálatnak jót tett. A magyar gyártókat is fejlesztésekre sarkallta.

Az *ifjúsági bútorok szegmensében* is felkészületlenül érte a liberalizáció a magyar bútortipart, a külföldiek személyében sokkal tőkeerősebb, marketing szempontból sokkal dörzsöltebb konkurensok jöttek be, kiforrott termékkel az ifjúsági bútorok piacára. Nagyon jó elosztási és logisztikai csatornákkal rendelkeztek, és szinte mindenestül elhappolták piacainkat. Távolban óriási, amit nekünk be kell hozni, „úgy kell meg tanulnunk úszni, hogy behajtanak a mély vízbe”. Akik pl. a reklámra nagy súlyt fektettek, ha nulláról is indultak, mondjuk 1994-ben, de ismerték jól a piacot, azok fejlődtek, talpon és a piacon tudtak maradni.

A *laminált korpusbútorok* gyártóit kezdetben a liberalizáció nem érintette. Baj csak 1998-99 után kezdődött, addig a hazai gyártók is rengeteg nagy szériában gyártott laminált bútort tudtak eladni. 1998 körül megindult a lengyel lavina és 2002-re oda jutottak, hogy majdnem be kellett zárni a hazai üzemeket. A lengyel bútorok leverték az itthoni árakat, amivel a nagy gyáraink versenyképességét nagyban rontották.

Az egyik *szakmai szervezet vezetője* szerint az asztalosoknak egészen 2002-2003-ig nem számított a piacliberalizáció, nem zavarták egymás piacát. Aztán belépett a

piacra a 2. üzletével az IKEA, a KIKÁ a 15 milliárdos forgalmával, ami az egész bútoreladás 10%-a. Viszonylag rugalmasak tudnak lenni konyhabútorban is, ez már az asztalosoknak szinte elviselhetetlen forgalomkiesés. A lengyel bútor eleinte a szegmens alját vette át. A KIKÁ és társai viszont a középréteget fölözte le, s óriási forgalom van mögötte, megtámogatva hatalmas reklámmal. Ausztriában, Németországban, a bútorkereskedelmi forgalom nagy része, legalább 70%-a, a hálózatok kezében van. Ott az asztalosok száma az 1990-es évektől megfeleződött. A külpiacon a liberalizáció sokat nem segített. Kis kapacitás ott nem értelmezhető, ahhoz már legalább közepes méretek kellene, de itthon nincs belőlük sok.

Az egyik *klaszter szervező* véleménye:

Azt látom, hogy Magyarországra nagyon sok szemét-bútor bejön. Régen kellett a terméknek forgalomba hozatali engedély, függetlenül attól, hol gyártották. Ez nem változott volna meg, ha a magyarok nem akarták volna annyira, hogy jöjjön be a nyugatnémet (először 1984-ben az IKEA), és a többi külföldi. A magyar állam hajlandó volt arra, hogy nem vizsgálta meg a minőséget. Ha a vevő megveszi, majd a vevő eldönti. Innentől kezdve nyitva volt a kapu. Ez hiba volt! Árakban jóval a hazai fölött értékesítették a gyenge árut is, s ebben a magyar vevő partner volt (csak külföldi legyen!). Most már kezdenek visszafelé menni a dolgok, mert látják a kamarák, a fogyasztóvédők, s mások, hogy ez rossz irány, mert a terméknek azért olyannak kell lennie, hogy bizonyos elvárásnak megfeleljen, ha csak a funkcióját nézzük is.

#### - **EU-ba lépésünk**

Mindenki várakozással tekintett az EU-s csatlakozásunkra. De 2004. május 1. nagy változást *nem* jelentett már a liberalizációhoz képest. A belépés eredményeként kitágultak ugyan a piaci lehetőségeink, de itt nem piacnyerés, hanem rögtön jelentős piacvesztés következett be. Saját piacaikat nem tudták megvédeni a hazai bútorosok a volt szocialista országok EU-csatlakozásakor. Tekintve, hogy nincsen akkora teher rajtuk (pl. lengyelek, szlovákok), náluk alacsonyabbak a termékek árai. Ma a norvég, dán gyártókkal vagyunk azonos árszinten. Azaz mi nem a lengyelekkel versenyzünk árban, mert ők ebben messze alattunk vannak. A másik gond az, hogy a bútorkereskedelem nagyon nagy hányada, kb.  $\frac{3}{4}$ -e, külföldi kézen van. Ezáltal a magyar bútoripar kiszorult az exportpiacra, ott viszont lényegesen rosszabb árszint mellett kénytelen szállítani. Most külföldön nagyon nehéz eladni magyar bútorokat, mert ott nincs presztízse a magyar terméknek.

Aki eddig is exportált, annak a csatlakozás a szállítási folyamatok megkönnyítését jelentette, vagyis egy kis könnyítést jelent a határon történő átlépésben az EU-ba lépés, és kissé könnyebben lehet vállalkozni külföldön. De megjelentek a külföldi kis- és középvállalkozók is hazánkban (több-kevesebb sikerrel) a multik után.

Abban változást jelentett EU-csatlakozás, hogy a minőségi követelmények még magasabbak lettek, és ezeknek kellene megfelelnünk. A piaci szereplővé vált vállalkozásoknak tisztességesebben kell dolgozniuk, ha életképesek akarnak

maradni. A liberalizált európai piacon meg kell szerezni az ismereteket. Egyes vélekedés szerint a felzárkózáshoz még kb. 10 év kell.

A bérfeljesztési igények növekednek a dolgozók részéről, ezért a jó munkaerőt csak versenyképes fizetésekkel lehet megtartani, de a szürkegazdaság ezen a téren nehezíti helyzetet.

Igazi pozitív változások nem érvényesülnek sem a foglalkoztatás, sem az árak, sem a design területén.

Kellenének az iparban az innovatív fejlesztések, de tőkehiány miatt ezek általában nem valósulnak meg. Az EU-s pénzekből néhány dolgot lehet csak megoldani, fejleszteni, a beruházások területén kisebbek ezek a támogatások.

*A lakossági és közületi székgyártók* eddig is nagyrészt (50-60%) exportra termeltek. Míg az export valamelyest megnövekedett, az import veszélyeket hozott magával azzal, hogy sok termék ellenőrizetlenül, szabályozás nélkül áramlik be hazánkba (pl. kínai, távol-keleti).

Az újonnan csatlakozók további nagy hátrányokat jelentenek számunkra. Románia, Bulgária árai minimum 20%-kal kisebbek, a minimálbér nálunk kb. háromszor akkora, mint pl. Romániában.

Az egyik szakmai szervezet képviselőjének véleménye szerint a szövetségek kiépített kapcsolatrendszerében előnyös változások érezhetők, viszont az üzleti világban és a magyar bútorgyártásban nem sok pozitívum tapasztalható a csatlakozás következményeként. A nyugat ránk kényszerít bizonyos előírásokat, (mint például a telephely engedély megszerzésének új jogszabályai, ezek részben növelték a belső korlátainkat,) amelyek számukra kedvezőek, és kitér azok elől, ami nem az. Űgyesen adják el magukat, jogászaink pedig néha túllihegik az EU-nak való megfelelést. Téves értelmezése a megfelelésnek, amikor azt mondják, ha nem engedjük ki a gömbfát az országból feldolgozatlanul, akkor nem vagyunk EU-komformok, ugyanakkor Ausztria vagy Svédország nem adnak el rönköt. Viszont nekünk is előnyösebb lenne, ha a magyar dolgozónak is lenne munkája, és ezen keresztül egy sor tudást tartalom is az eladott termékben. Ez egy pozitív dolog lehetne, mert tudás, faipari szakmai tradíció van az országban.

Ez ellen hat a nálunk túllihegett „biomassza”kérdése is, mivel elégetjük a bútorgát is. Ha 10ezer forint értékű fát elégetünk, akkor kb. 17ezer forint értékű áramot termelhetünk belőle. Ha forgácslapot gyártunk ugyanilyen értékű rönkből, akkor az mintegy 35ezer forintot ér, ha épületasztalosipari terméket, akkor az cca. 68ezer, ha bútort, akkor az közel 100ezer forint értéket jelent. ***Ezért kellene lobbizni azért, hogy feldolgozott termékkel tudjunk a piacon versenyképesek lenni, megjelenni, exportálni.*** Ez a foglalkoztatottság szintjét is emelné.

Összességében az előzőekben leírtak alapján megállapítható, hogy EU-s csatlakozásunk néhány elhanyagolható hátrány ellenére komoly fejlődési lehetőséget, segítséget biztosíthat bútorgiparunk számára, csak a lehetőségeket nagyobb erőfeszítéssel, komolyabb munkával kellene okosan kihasználni.

## - Kína – Lengyelország előretörése

A *bútoripari gépbeszállítók* véleménye a következő:

Kína, mint veszély, nem érződik annyira még, mert még csak töredékében van itt a magyar piacon. Az tény, hogy szerelvények, vasalatok, kellékek terén egyre erősebb, de késztermékek terén is erősödni fog a jelenléte. Egyfajta piacot Kína nem tud megcélozni, mégpedig amelyek szolgáltatással járnak, valamint az egyedi termékek területét. Pont itt lehetne a magyar cégeknek a feladata, a piaci réseket betölteni, hogy más ne jusson szóhoz. Itt van, nyelvi nehézsége sincs. Erre a piacra sem a multi, sem a kínai nem fog bejönni, de még a lengyelek sem.

Ha a szállítási költségek ott maradnak, ahol most vannak (nincs esélye, hogy kevesebb legyen), olyan bútoroknál (lapraszerelt árunál), amit konténerben tudnak szállítani, megjelenhet, de hogy egy belvárosi butik berendezését nem fogja egy kínai vállalkozó elvállalni, ez egészen biztos. Itt megint ugyanoda jutunk vissza, nem a dömpinggel kellene versenyeznie a magyar gyártónak.

A lengyel bútor jó néhány magyar gyártónak okozott nehéz pillanatot. Nálunk az üzemméretük nem teszik lehetővé a nagy sorozatú olcsó termék előállítását. A minőségi termék és a minőségi kiszolgálás az egyetlen út, ami felé mehetünk.

Lengyelországban eleve nagyobb a piac (4-szerese a miénknek) és kihasználták Oroszországot is, mint piacot, amíg az oroszok le nem állították a késztermék bevitelét. Az a lengyel bútoripar, amely erre a hatalmas piacra tudott tömegterméket olcsón előállítani, letarolta a magyar piacot. Ideszállítva a lengyel bútor ára kb. a magyar alapanyag (forgácslap) árakat fedezné csak. Persze, mert teljesen más a nagyságrend, a gépesítés, a gépek kihasználtsága, nagyon komoly tőkék mozognak a faiparban, a bútoriparban. Ott a gépek kihasználtsága 24 órás, és van egy tartalék gépsor meghibásodás esetére, míg nálunk jó, ha 3-4 vagy 6 órát megy egy gép. A gépek megtérülése más az ilyen módon termelő üzemekben. Továbbá nagyon jó design elemeket is használnak.

Az egy kérdés, hogy az irodabútor szektorba miért engedték, engedték be a lengyeleket, az olaszokat anno... Nagyon rossz a marketingünk, talán nincs is. El sem jutott a magyar gyártók ajánlata legtöbbször a beruházóhoz pl. egy irodaház építési projekt kapcsán.

Az *alapanyaggyártók és kereskedők* szerint: az utóbbi 4 évben a lengyel bútorokat forgalmazó üzletek, kereskedők belföldi terméket már nem nagyon szívesen árulnak. Jóval olcsóbb, tetszetősebb, de jóval gyengébb minőségű bútort forgalmaznak, nagyobb haszonnal. Lengyelország strukturális fejlődése a gazdaságos szériagyártást segítette és hozta versenypozícióba.

Kína gazdaságilag nagyon erős ahhoz, hogy technológiát (világszínvonalon) és alapanyagot szerezzen be, és ehhez a belföldi alacsony élőköltségekkel téve a világ lemondhat a szériagyártásról a bútoriparban is.

Az *egyedi és lakossági kiegészítés (kézimunka-igényes) bútorgyártókat* sem a kínaiak, sem a lengyelek nem veszélyeztetik. Ez mondható el a kisebb szériákban gyártott *bölcsődei és gyermek bútorok* területén is, ott egyelőre sem a kínai, sem lengyel dömping nem fenyeget.



*A külföldi tulajdonú cégek, az exportálók, a székgyártók, az iroda- és konyhabútor gyártók véleménye szinte teljesen megegyező a témában:*

A kínaiak most kezdenek jönni és még a lengyeleknél is 25%-kal alacsonyabbak áraik. Ha a nagy gyárainkat a lengyel és a szlovák import megrendítette, akkor a kínai dömping már érinteni fogja a közepes cégeket is.

Elég érdekes tendenciát lehet megfigyelni a keleti beszállítóknál. Európai, közép-európai beszállító üzemeket hoznak létre, és a hajón is összeszerelnek már. Konfekcionált, megvarrt alkatrészeket gyártanak kint, és azt itt szerelik össze. Kína hosszú szállítási határidő alatt képes egyelőre csak teljesíteni, de a légi szállítás már veszélyt jelenthetne.

A kínaiak kevésbé vannak jelen az iroda- és konyhabútor piacon, mert ezek individuális termékek, ezt nagyon nehéz megoldani sok ezer km-ről. A szállítási határidők rövidek, az igények differenciáltak. Bázis, szerelő, infrastruktúra, kereskedelem, marketing kell, ahhoz pedig itteni cég. Alkatrészek szóba jöhetnek, de akkor már integrálódni kell.

A székgyártóknál már van ilyen. Minőségelőnyünk még megvan a kínai székekkel szemben, designban, tartósságban sem jobbak árui, de mindent lekoppintanak villám gyorsan.

Több európai gyártó kihelyezi a gyártását Kínába, kiküld egy művezetőt, mérnököt, és igen olcsón tud minőségi termékeket gyártatni. Pl. a Steinhoff-cég is már 5-6 éve elindult Kínába, s behozott termékeinek 50%-át ma már onnan veszi.

A mi, vagyis az európai gyártók válasza a kínai veszélyre a gyorsaság, az egyedi termék és a kiváló minőség lehet csak.

Kérdés, hogy az EU miért nem védi meg a piacát a kínai bútortól.

Lengyelország az olcsó alapanyag, a kis mértékű adók miatt, a nagyszériás gyártással versenyképes az európai piacon. A lengyelek már itt voltak régebben is, hisz nagy, erős volt a bútoriparuk, komoly nyugati-exportcikkük volt a bútor már a rendszerváltás előtt is. Nagyok voltak a darabszámok, ismertek voltak a cégek, bizonyos know-how-kat és tapasztalatokat átvették, és ebben az átalakult világban jobb feltételekkel startoltak, elsősorban a tömegpiacon. Nálunk a közbeszerzésekben is bent vannak. Árban alacsonyabbak nálunk. Középkategória alatti termékeket hoznak inkább, nagy sorozatban gyártanak, ezért versenyképesek abban a kategóriában. Mi ezt nem tudtuk meghonosítani, mert jóval kisebb a piacunk. Ezért jelenleg fő vetélytárs a lengyel szériabútor a hazaival szemben.

A *szállodai bútorokban* a kis szériaszám és az egyediesség miatt még sem Kína, sem Lengyelország nem veszélyeztetni eladásainkat a kialakult nyugat-európai kapcsolatainkban.

A „*két lábon állók*” is közel hasonlóan vélekednek:

Nem ugyanazt a szegmenst (sorozatgyártás) szolgáljuk ki, mint ők.

Garanciáról nem beszélhetünk a kínai kapcsán. Ha bemennek a befektetők Kínába, és el tudják azt érni, hogy minőségben jó terméket állítsanak elő, tudnak vegyes vállalatokat alapítani, a technológiát odaviszik, akkor nagy baj lesz.

Próbálták vámmal sújtani a Kínában készült termékeket, de sokáig nem lehetett megtenni. Ha vegyes vállalat van, nem lehet mit tenni, fel kell erre készülni.

Hogy Magyarországon nem nagyon tud kialakulni bútorkultúra meg design-kultúra, az valamennyire betudható ennek az árversenynek is.

*A szakmai szövetségek képviselői ezzel kapcsolatosan így nyilatkoztak:*

Pl. egy egzótából készült kínai étkező garnitúra, asztal 6 székkal, viszonylag jó minőségben 75ezer forint. Ez tiszta örület! (Hazai gyártású asztalt (székek nélkül) nem kapni ennyiért.) Egzóta fafaják struktúrájukban nem azt az erezést adják, mint hazai fajok, s általában nem tetszik az európaiaknak. De Kína viszont sok fát vesz már Európából is! Szerencsére szállítási költségeik magasak, a nagy távolság miatt problémás lehet a vevő kiszolgálása.

A lengyelek jóval közelebb vannak. Náluk nagy német tőke van a bútoriparban - az olcsóbb munkaerő miatt olcsóbb „német” bútort gyártanak. A Retz hálózat úgy működik, hogy kínál egy rendkívül nagy gyártmánycsaládot (ezt a klaszter is akarja), ahol az előszobától a hálósobán át mindent szépen be lehet rendezni, minden funkciót tud produkálni azonos stíluson, zsánereken belül. Van olyan, hogy 140 bútort családtagot állít elő, és ezt még megnégyszerezzi a hozzáadott 4-féle színnel. Mivel több áruházuk van különböző országokban is, összegyűjtik (jó a számítástechnikai rendszerük) egy hét alatt a bejövő igényeket. Ez már akkora mennyiség és széria, hogy olcsóbban, gyorsabban tudja gyártani. Itt a kínálatban egyedi termékek vannak, de a költségeknél a nagyszériás gyártás költségelőnyei érvényesülnek.

A maradék hazai gyártó nehezen érti meg, ha olcsó kategóriában marad, akkor előbb-utóbb tönkremegy a cége. Az egyedi gyártás marad a magyar bútoriparnak. (Hacsak a kínai nem kezd ide üzemeket telepíteni. Először bútoráruházaik lesznek, aztán kisebb üzemeket vásárolnak fel, de az már magyarnak tekinthető, de ez egyelőre beláthatatlan.)

#### **- vásárlási szokások változása**

*A gépkereskedői vélemény:*

Nagyon erősen megváltoztak a vásárlási szokások, de nem tudja a szakma jól kihasználni ezeket a megváltozott szokásokat. Bútornál sokszor a látvány a döntő, a vásárló az esetek zömében nem szakember. S lehet, hogy a látvány mögött egy silány minőség van, de jól néz ki, és külföldi, akkor megveszi. A fogyasztók tudatosságra nevelésében még nagy hiányosságaink vannak. Minőséget vegyünk, ha kevesebbet is, de jót - ezt nem hallani. Nem ezt mondják a reklámok. Csak azt vegyem meg, amire tényleg szükségem van, azért adjak inkább többet, de olyat vegyek, amelyik sokáig jó – ilyen tudatos vásárló nagyon kevés van.

*Az alapanyaggyártók nézete szerint:*

Az utóbbi 5-7 évben annyi változott, hogy azelőtt idejártak az asztalosok vásárolni. Most meg a küszöbére tesszük le a terméket. Nehéz az elvárásainak eleget tenni, hogyha van több konkurens cég, amelyik ugyanezt megteszi, s ráadásul pár %-kal olcsóbban is.

*A külföldi tulajdonú vállalkozások véleménye:*

Elsősorban árérzékeny a piac. Gyönyörű tendereket kiírnak, mindenfélét követelnek, aztán a végén egy egész olcsót vásárolnak, elcsábulnak az árak miatt.

A komolyabb projektek, irodaházak építése egy egészen speciális a piac. Nehéz bekerülni, mert a nagy cégeknél a kinti kapcsolatok eldöntik, hogy milyen bútort fognak vásárolni. Ha van képviselője itthon a cégnek, akkor annál veszik meg, ha nincs, behozzák.

A bankok központilag intézik bútorbekészítéseiket. Saját szállítói vannak. Időnként tendereztetnek, ott el lehet indulni. Nagy a külföldi nyomás, mert a bankok külföldiek. Nekik nem nagyon szállítunk, legfeljebb az OTP-nek, amikor fiókirodát újít fel egyedi berendezéssel.

*Az egyedi, lakossági kiegészítés bútorosok nyilatkozatai:*

Megszűnt a vásárlók helyhez kötöttsége, tájékozottak az Internet segítségével.

Régen egy vásárló új megrendeléseivel a korábbi gyártót kereste meg, ha elégedett volt. Ma ez már egyre ritkább. Ki kell szolgálni a megrendelőt ez nem változott.

A fogyasztásban első helyen az utazás áll, második az autó, majd a szórakoztató-elektronika, a számítástechnika, és ez után jön csak a bútor (még a németeknél is). Még a tehetősebbek is a sor végére hagyják a bútort vásárlást nálunk is. (Mikor már a második autó is megvan a családban, akkor cseréli le a bútort.)

A magyarországi vevők is átveszik a nyugat-európai vevők szokásait, válogatnak. A fő különbség az, hogy a nyugati vevők rövidebb távra veszik a bútort, mert ott a fizetéséhez képest nem olyan drága, és jobban divatcikknek tekintik, mint itthon. De elsősorban jövedelmi okai vannak, hogy nálunk 15-20 évre veszik a bútort, Nyugat-Európában pedig 5 évre. A mai gazdasági helyzetben a lakosnál érezhető, hogy az utóbbi időben még kevesebbet vásárolnak a megszorítások hatására. Emiatt zsugorodhat még a bútort piac. A bútort vásárlás az, amit még egy-két évig el lehet halasztani. Csak a felső kategóriás bútorainkat keresik, ebben a szegmensben nem árérzékenyek a vevők.

*Az irodabútor területét a következőképpen jellemezték:*

Amikor recesszió van, a bútort nem veszik. De nem csak a lakossági piacon van ez így, hanem pl. kollégium-, vagy irodabútor esetében is, a használt bútorokat veszik inkább.

Az állami cégeknél erősen visszafogottak a vásárlások. A beruházási aktivitás jelentősen csökkent minden téren. Elsősorban árérzékeny lett a vásárló.

A magyarok, ha az ár azonos, még mindig a külföldi bútort veszik meg.

A *bölcsődei bútorok* területén nem sokat változtak a vásárlási módok. A szétszított önkormányzati pénzeket költik itt el, ezért év végén van dömpingszerű megrendelés. Akkor viszont azonnal kell az áru, és a felszabadított pénzekről rögtön számlát kell vinni.

*A „két lábon állók” így reagáltak:*

Teljes mértékben megváltoztak a vásárlási szokások. Keresik a vevők a testre szabott megoldásokat a bútorban is. Hétközben is nyitva kell lenni, mert a tájékozódás (asszony) hétközben történik, a döntést együtt hozza a család, de csak szombatokon tudnak együtt elmenni vásárolni.

Jellemző az alsó szegmensben, ami a fő tömeget adja, hogy az emberek a „kínaiában” meg a „plázákban” vásárolnak, igénytelenek, kevés a pénzük. Bútort nem vásárolnak. Az olcsó kategória vásárlója az IKEA, KIKÁ emeletein mozog. A felső középréteg még mindig inkább külföldi bútort vesz. Az IKEA fellendül még jobban a későbbiekben, mert kiegészítők tömkelegét adja el, maga a környezet vonzza az embereket (ehet, gyereksarok, stb.). A feleség ide könnyebben el tudja hozni a családot. A felső, gazdag réteg magyar bútort csak sztártervezőtől vásárol. Belsőépítészek szerint a boltokból hiányzik a középkategóriájú bútor. Egyedit terveznek ilyenkor, amit legyártatnak általában.

Kevesebbet mennek a potenciális vevők kiállításokra. Aki elmegy, az akciós, konkrét dologért megy. A „kirakatnézés” ma nem működik a bútornál. Aki átgondoltan akar bebútorozni, az gyűjt be katalógusokat.

Barcelonában, Párizsban bútorboltok nincsenek, lakberendezési üzletek vannak, ahol mindenféle kiegészítőt kínálnak a magas minőségi kategóriában (mint az IKEA az olcsóbb szegmensben), a márkák így a kiegészítőkkal együtt vannak jelen.

A multiknál fognak javarészt vásárolni az emberek. Bútorhálózatok fognak működni. Kell az olcsó bútor is. A nagy áruházak a vásárlók döntő részét el fogják vinni. Ma már fontos, hogy mindent egy helyen megvehessen a vásárló, kevés az ideje.

Itthon is előtérbe fog kerülni majd a mobilitás, ezért nagyon meg kell gondolniuk az embereknek, hogy milyen bútorokra áldoznak először. Beépített gardróbot nem fog venni, nappali bútort sem biztos. Más már egy tálaló, egy étkező, egy ágy, azokat lehet, hogy elviszi magával a következő lakásába. Legtöbbször csak a nagyobb értékű bútor viszik át az új lakásba, ezért ennek mobilnak kell lennie. Jó minőségű laminátos bútorra szívesebben áldoznak a fiatalok, mint az értékesebbre.

*Az ifjúsági- és gyermekbútor vásárlók tudatosabb vevők, tájékozottak. A web-oldal szerepe ma már nem elhanyagolható. A fiatalok (vevők) sokkal gyorsabbak a döntéseikben, magabiztosabbak. Ha tetszik, akkor megveszik bútort. De azért megnézik, hová teszik a pénzüket. Telefonon is vesznek fel rendelést a boltban széria bútorra, látta már a vevő interneten vagy máshol a terméket, az alapján kéri.*

*A szakmai szövetségek képviselőinek véleménye:*

Még házépítéskor is a végére marad a bútorvásárlás. Nem jellemző, hogy a komplett új berendezést megveszik (átviszik a régit), legfeljebb új konyhabútort vesznek, vagy készíttetnek az emberek még mindig.

A hiánygazdálkodásból kínálati piac lett, azzal az emberek is változtak. Idővel igényesebbek lettek. Garanciát, szavatosságot kérnek.

A vevő abból a szempontból nem sokat változott, ha van pénze, azonnal venni akar, nem sokat vár az árura. Ha nem találja meg az egyik helyen, akkor elmegy a másikhoz. A magyar bútoripar egyik hibája a lassúság. A feladatokat megosztva, együttműködve kellene gyártani. A rendelés egyenlőtlenségeit csökkenteni lehetne ezzel. Aki a változást nem követi, az a versenyben lemarad.

A vásárlás egyszerűbb a nagyáruházban, dúskálhatok az árudömpingben, látom, mit fogok hazavinni. Rövidebb a szállítási határidő. Nem kell várni, míg az asztalos kitalálja, árajánlatot ad, elkészíti, és elhinnem előre, hogy azt kapom, amit szerettem volna. Ez a vonal erősödni fog, a piac nagy részét elviszik a hazai gyártók elől.

Ma is elmondják a kereskedők, hogy ők szívesen vennének magyar bútort, csak úgy látják, hogy hosszú a gyártási határidő, vagy drága a bútor. Talán a vásárlók

körében is lecsengett már, hogy „mindegy, csak külföldi legyen”. A „magyar bútor” márkát újra fel kellene építeni!

#### - Internet használat terjedése

Az internethasználat, amely az információ gyűjtés rendkívül hasznos és főleg igen gyors terepe, terjedése egyre erősebb. **Ma már a különböző magyar bútoripari cégeknek az interneten is ott kell lenniük.**

Az internet használó egy fejlett fogyasztó, aki nem mindig a legolcsóbbat keresi. Ezért fontos, hogy minőségi bútort és minőségi szolgáltatást kínáljunk, és az is lényeges, hogyan szólítom meg a felhasználót interneten keresztül, ezért az internetnek is színvonalas szolgáltatási minőséget kell biztosítania. Ha az interneten fent van a cég, könnyebben és többen megtalálják a termékeit.

Segítségével gyorsabb a kérdések megválaszolása, az ügyintézés, az árajánlatok intézése, az információszerzés. A beszállítói kapcsolatokban is előnyösen használható. A tervek, rajzok küldése nagyon gyorsan intézhető. Az árajánlat is pillanatok alatt közölhető a vevőkkel.

Szerepe a marketingben is rohamosan nő, egyre fontosabb használata.

Leggyorsabban főleg a reklámban, a cégismertetőkből fejlődik. Egy jó weboldal széles körben megismerteti a cég arculatát, termékeit, kiszolgálási rendszerét.

Célszerű ügyes informatikus szakemberekkel készíttetni.

Ma még on-line igen kevesen vásárolnak bútort. Inkább csak a külföldi áruház láncoknál terjedt el. A hazai gyártóknál is nő az internetes vásárlások száma, de egyelőre csak igen lassan, mert a bútorok esetében személyes találkozás, személyes ráhatás is kell az eladáshoz. Bármilyen jó virtuális berendező programok vannak, az emberek zöme nem érti, nem tudja a térbe elhelyezni a terméket, ezért az emberek jó 80 százaléka az áruházban dönt a vásárlásról. A bútor személyes tárgy, ezért a vevő meg akarja nézni a bútort, mielőtt megveszi. A színét is pontosan látni akarja, mert az a monitoron csalóka lehet. Ennek ellenére nagyon sok vevő előzetesen tájékozódik a bútorokról a neten, a képét, árát megnézi, megtudja, hol lehet megnézni, s megrendelni. Az emberek egyre türelmetlenebbek, nem nagyon szeretik, ha elárasztják őket katalógusokkal, mert ma már a neten kényükre-kedvükre válogathatnak. Ez alapján is mondható, hogy tájékozódásra egyértelműen sokan használják az internetet.

A bútortervezők, belsőépítészek körében is igen elterjedt a számítógépes tervezés használata az internetes gyári programok és katalógusok segítségével.

Ezt a vonalat kell erősíteniük, a kereskedőknek és a gyártóknak is. (Az alsó kategóriának marad az akciós szórólap.)

Az erős internet részvétel, vagy egy web-áruház kialakítása során sajnos ott vagyunk a konkurencia szemé előtt is. Ez a gyártók szempontjából hátrány. De ez lesz a jövő! Hatékonyabbak lesznek az internetes hirdetések is az újsághirdetéseknél már a közeljövőben. A vásárlások is fognak ide átrakódni.

Egyértelműen megállapítható a mély interjúkban elhangzottak és az előbbieken közölt véleményfelmérések alapján, hogy a bútoripar minden szegmense igen fontosnak, hasznosnak tarja az Internet használatának bevezetését. Elmondható, hogy az iparág szinte valamennyi résztvevője egyre több célra használja ezt a gyors

információs formát. A gyártott termékek különleges tulajdonságai alapján a vásárlások területén még nagyon korlátozottak a lehetőségek. Mentségünkre legyen mondva, hogy pl. személygépkocsit sem vásárolnak a világon (szinte) sehol on-line, mert az is a bútorhoz hasonlóan „személyes tárgy”.

## **5.2.2. Bútoripari szakágazat versenyképességét befolyásoló tényezők?**

### **5.2.2.1. Termelési tényezők – adottságok**

#### **- szakmakultúra, szakképzettség**

A *gépkereskedők* tapasztalata az, hogy nem találnak a cégek megfelelő munkaerőt (pl. CNC gépkezelőt). A vállalkozások maguk képezik ki az embereiket a gépek használatára, a gépforgalmazók szerveznek erre kurzusokat.

Az *alanyaggyártók* megítélése szerint kevés azoknak a szakembereknek az aránya, akiknél a szaktudás, az igényesség és az önálló munkavégzés, azaz a képesség, hogy magától átlátja a feladatokat, együtt van, ez az asztalosoknak csak kb. 25-30 %-a. A szakképzés sem ilyen embereket nevel, a cégek pedig saját talpon maradásuk mellett nem képesek erejükön felül a tanításukra. A végzős diákok elenyésző része helyezkedik el asztalosnak annál a cégnél, ahol tanulta a szakmát.

*A külföldi tulajdonú cégek vélekedései:*

A nyugat-európai jól menő iparághoz képest 40-50% lemaradásunk van. Egy német szakember egy műszak alatt 4 garnitúrát tud bekárpitozni, nálunk maximum 2-2,5-t. Ez jelenti a lehetőségeinket is. A magyar ember nem dolgozik olyan fegyelmezetten, hullámszik a munkaintenzitása, és ezért jobban el is fárad. Az egyenletesebb, nem túl gyors munkavégzés nagyobb teljesítményt eredményez. A munka önszervezésének, a környezet igényes kialakításának és a logikus, kényelmet biztosító folyamatok szervezésének nincs kultúrája. Az a teendőnk, hogy ezt elterjesszük.

A mai fiatalok elképzelésében a fizikai munka az utolsó helyen szerepel. Nehéz rávenni a jövő generációját arra - bár nagyon szép, exkluzív terméket gyártunk, de nehéz fizikai munkával -, hogy vállalják és tanulják meg. A betanulás hosszú, néhány hónap alatt el lehet sajátítani az alapokat, de évek kellene ahhoz, hogy olyan fogási rendszert alakítson ki, hogy élvezze a munkát, és keressen is rendszeren pénzt vele.

Sok régi, jól bevált kollégánk is van, ők nem hagynak el bennünket.

Egy másik területen dolgozó vállalat vezetőjének a véleménye: A szakmakultúra az érzékeny téma nálunk. A mi gépeink mellé nem okoskodó asztalosokat kívánunk, hanem olyan embereket, akik tudják a gépeinket üzemeltetni.

*Az egyedi bútorok gyártóinak meglátásai:*

Ehhez a magasabb szintű gyártáshoz 6-an vagyunk faipari mérnökök, van közgazdászunk, pénzügyesünk. Az elmúlt 3-4 évben sok volt a beruházás, s nem maradt pénz a továbbképzésekre, de az idén újra lesz, pl. szakmai utazás, nyelvtanulás, tanfolyamok, szoftver ismeretek frissítése.

Az asztalosokkal szerencsénk van néha, hogy jól képzetten jönnek. Mindig is teljesítményorientált volt az üzem, s ebbe nehéz beilleszkedni, ha valaki lejjebb tart.

Az utánpótlás rossz, csak a gyenge képességű gyerekek mennek asztalosnak, mert az asztalos szakma leértékelődött, de ezt részben magának is köszönheti. Nem szabadott volna, hogy a sor végére kerüljön az asztalosság. „Jó lesz asztalosnak a gyerek, ha már sehova se veszik fel.” – mondja a szülő, s tragédia, hogy így is van. A hozzáállással és az igényességgel is baj van.

Képzett szakemberből hiány van. A szakmunkások gyenge szinten ismerik a szakmát, de az egyediség miatt nálunk 5, de inkább 10 éves gyakorlat kellene a jó hatékonysághoz. Kis szériánál azért mindenkit tudunk használni. Van most is olyan munka (a német piacra), amelyik folyamatosnak tekinthető, s ott lépésről lépésre lehet tanulni elég sokat.

A középgárda, a technikum hiányzik. Az üzemmérnök is, aki úgy is viselkedik, nem, mint egy mérnök. Félelem van a szemükben, mikor idejönnek a végzett technikusok. Van egy bizonyos lexikai tudásuk, de nem életszerű.

A felsőoktatásban is volt egyfajta tömeges képzés politikai nyomásra (lám az EU-ban mennyi a diplomások száma), és ez nem minőségjavulást eredményezett. A mérnökké válás első lépcsője csak a diploma megszerzése. Fel kell építeni, de ez csak úgy megy, ha nem fél a feladattól. Szakmai becsvágy nincsen a legtöbbjükben.

#### *A lakossági kisszériás bútorgyártó megjegyzése:*

A szakképzettség szörnyű. Felvettem egy asztalost, aki 2005-ben a szakma kiváló tanulója verseny országos 3. helyezettje volt, mostanra már kezdi érteni a szakmát. Jó képességű, van szakmai affinitása, de semmit nem tudott, mikor idekerült. Odáig jutottam, hogy engem nem érdekel, mi a szakmája, ha sikerül felvennem egy normális embert. Megtanítjuk, amit itt tudnia kell. A jó asztalos szakember ismérve az, hogy ne azzal jöjjön minden fél órában, hogy „főnök ezt mi nem így szoktuk”. Ha kap egy rajzot, értelmezze helyesen, ne a vevő reklamáljon utána, hogy nem így kérte. Ha a szabász ront, a hiba végigmegy a gyártási folyamaton. Nem bírálják fölül, nem nézik meg a többiek rajzot. Ha hasonlít 2 alkatrészt, képesek fordítva összerakni.

Egy másik cégnél a helyzet: Az 1990-es években a szakképzett dolgozóink java elment „szerencsét próbálni”. A közepes szintű réteg maradt itt, és a betanított réteg, amelyik nem tudott máshol elhelyezkedni. Gyengébb csapattal kell ugyanazt a minőséget produkálni ma.

#### *A lakossági, közületi székek gyártójának véleménye:*

Régi, de kiváló alapokra épített ismeretekkel rendelkező, nagyon jó gárda dolgozik ma a gyárban. Ragaszkodnak az emberek a helyükhöz.

Vagy egy szakmai kultúránk, amit a 100 év alatt kialakítottunk. A profil nem változott, végig tömörfa hajlításával állítottunk elő bútorokat egyedülállóan Magyarországon. A 100 éves szakmai kultúrát a modern kor eszközeivel kiegészítve, próbáljuk most piacképesse tenni magunkat. Faipari mérnököt nem találunk, aki a székgyártásban szeretne dolgozni. Ez egy nehéz része a bútorszakmának.

*Az irodabútor gyártók helyzetüket így jellemezték:*

Nálunk nincs fluktuáció.

Komoly gondjaik vannak általában a bútorosoknak az asztalos szakmunkásokkal, mert gyenge a képzési színvonal. Mi a legjobbakat tartottuk csak meg a leépítések során. Nagyon jó a szakmunkás gárdánk. Lehet őket mozgósítani egy-egy ügyre, komolyabb gyártási feladatra is. A motiváció nem feltétlenül csak a pénz kérdése. Nem öreg a gárda, de tapasztalt. Sokat kell dolgozni mindenhol, ezt már megtették.

Egy másik hasonló profilú cégnél is hasonló a helyzet:

Régi, bevált kollégáink vannak, kicsi a jöves-menés.

Nekünk most végre sikerült felvennünk egy faipari mérnököt! A szakmakultúrával nincs nálunk különösebb gond, a 65 fős létszámból 5 faipari mérnök van, szakmunkásképzés is folyik nálunk (15 fő végzős), a legjobbak itt maradnak nálunk.

*A nem tisztán csak bútort gyártók („két lábon állók”) véleményei:*

1. Egy jó technikus ért a szakmához, több képzést kap belőle, mint az egyetemen. A mérnökök esetében eszméletlen kreativitásra lenne szükség. Nagyon kell tudniuk, hogyan oldják meg a vasalatok megválasztását, és az egyedi igényeket. Aki mérnök lesz, és utána veszi a fáradtságot, megtanulja, mert szereti is a szakmát, az nyert. Kell egy műszaki előkészítő, számítógépes ismeretekkel. Minimum az AUTOCAD. Gyorsan kell mindent megoldani, és a technológiának modernnek kell lennie.

A CNC gépen legyen egy nagyon kreatív programozó, hogy a legkisebb dolgokat is meg tudja oldani, és ne a műszaki előkészítőnek kelljen ezzel foglalkoznia. Legyen betanított szakember, legyenek nők a vállalatnál, a finom csiszolásokban ők a legprecízebbek. Specializálni kell a munkaerőt, és ehhez igazítani a béreket.

Tisztelem a régi műbútorasztalos generációt, de kell egy új szellemű fiatal csapat is, aki új módon tud rajzot olvasni, mm-pontosan dolgozni. Az élők munkát csökkenteni lehet a technológia megfelelő fejlettségi fokán. A modern technika viszont drága.

Ha minden területnek, a műszaki előkészítésnek, a gyártásnak, a fényezésnek, a szerelésnek különbontanánk, a bérét, akkor lehetne igazán látni, hogy mennyire hatékony a működés. Van már, ahol beépítettek komplett vállalatirányítási rendszert.

2. Az asztalosaimat minden évben elviszem a Ligno Novumra, hogy lássák a szakma fejlődését, találkozzanak az új anyagokkal. Ezt a látottak megbeszélése követi, mi tetszett, van-e új gép, ami a cégnek kellene. Állandóan fejlődünk kell.

A dolgozók megjelenése (higiénés is) fontos nálunk. Helyszíni szereléskor az ügyfélnél papucsot húznak a cipőjükre! Fúráskor porszívóznak, letakarják a környezetet is.



3. Három gyártóval dolgozunk együtt. Nagy hatással van a szakmakultúrára a kereskedő. A beszállítónak is feladata, hogy az asztalos szakmai kultúráját javítsa. Ha mindenki igénytelen munkát végez, nem lehet drága gépet és anyagot eladni. Az iskolarendszer rossz. Van azért tanuló, akinek külföldi meg hazai példaképei vannak, és törekszik rá, hogy szép munkái legyenek. Design oldalról az osztrák asztalosok sem jobban képzettek. De tradicionálisan vannak ott minőségi gyártók, design gyártók, akik az asztalosokat is egy magasabb minőségi szintre kényszerítik.

*Az ifjúsági és bölcsődei bútorok szegmensében a következő a területről a vélemény:*  
A vállalkozókat inkább a pénz vezérli, kevés, aki szeretetből dolgozik a fával. Visszafogja őket a gátlástalanság, a pénz-hajhászás. Olcsó munkaerőt keresnek inkább, a szakképzettség nem számít, viszont fontos a minőségi termék. Nincs pénz a minőségi szerszámokra, az emberei küzdenek, hogy minőséget állítsanak elő.

A szakma presztízse nagyon le van romolva, kevés a szakember, aki ebből akarna megélni, nehéz a megfelelő készségű embert megtalálni. A szakmunkástanulókkal gyakorlati képzés keretében foglalkozunk, 1-2 gyerek általában marad nálunk. Aki igazán jó, az vagy maszek, vagy valahol máshol dolgozik, nagyon nehéz elhozni pl. hirdetés alapján. Akkor lehet néhány jó szakembert találni, amikor egy cég tönkremegy, akkor kell résen lenni.

*A szakmai szövetségek képviselőinek véleménye:*

Nem tartom jónak a szakmai kultúrát. Amikor a minőségre rámondják, hogy jó, pedig nem az, akkor azt én nem tudom elfogadni. A szakemberek rendelkezésre állnak. Ez feltételezi, hogy ezt a magatartást valahol lehetne kezelni.

#### - **menedzsment**

*A gépkereskedők véleménye szerint nem feltétlenül szükséges, hogy faiparos legyen egy bútorigazgató cég vezetője. Neki el kell adni a termékét és a cégét is. Elmúlt, hogy ha valaki manufakturális körülmények között szép bútort készített, akkor úgymint megvették tőle. A céget menedzselni kell, cégszerűen és gazdaságosan kell működni.*

*Az alapanyaggyártók megítélése szerint a szakmában működő vállalkozások kevés részénél található korszerű szervezet élén álló menedzsment. Ez is lehet versenyképességünk egyik fokmérője.*

Elmondták, hogy pl. náluk a tömörfa ajtógyártást 1 faipari mérnök irányítja, a 3D-s ajtógyártásnál 2 faipari mérnök dolgozik, a lapszabászat vezetője, a bútorszerelvény raktár és kereskedelem vezetője faipari technikus, és egy felsőfokú végzettséggel rendelkező informatikai szakmérnök és egy tavaly végzett faipari technikus segíti a munkáját. Az üzletkötő gépészmérnök. Az általános igazgató közgazdasági iskolát és mérlegképes könyvelőit végzett, a tulajdonos faipari technikus, aki tárgyalt is a beszállítókkal.

*A külföldi tulajdonú cégeknél a helyzet a következő:*

1. Speciális helyzet van náluk a külföldi tulajdon miatt. „Együtt vezetjük a céget a külföldi tulajdonossal.” – mondja az ügyvezető. Megvannak a tulajdonos elvárásai, elképzelései, s azt kéri számon. Ők pedig próbálják a realitásokat, lehetőségeket az elvárásokkal valahogy összehozni.

2. Gazdasági vonalon jó a lehetőség. Nyelvet beszélő, nemzetközi kitekintéssel rendelkező fiatal gárda van, és lehet válogatni. Műszaki kultúrával rendelkező mérnök viszont nagyon kevés. A faipari képzés nekik nagyon keveset nyújt, mert a vázkonstrukcióktól eltekintve mást nagyon nem ad át a szakembereknek. Komoly nehézséggel küzdenek kárpitos közép- és felsővezető utánpótlás terén. Aranyat ér az az ember, aki esetleg néhány évet Ny-Európában eltöltve, azt a kultúrát magába szívva kerül hozzájuk. Kevés van! Látják a magyarországi külföldi cégek hirdetéseiben is, hogy állandóan keresik a menedzsmenet, és nem találnak megfelelő embert, főleg aki a gondolkodásmódját a kulturáltabb cégeknek ismerné.

3. Jó menedzsmenet sikerült náluk kiépíteni. Az elvük, hogy ezek az emberek bárhol ütőképeseek legyenek. Az első vonalbeli embereik kiválóan beszélnek angolul.

*Az egyes cégeknél a következő reagálásokat kaptam a kérdésre. A legjellemzőbbek:*

„Vannak nekünk is hiányosságaink. A nyelvtudás nagyon-nagyon szükséges lenne!”

„A cégnél 5 faipari mérnök, 8-10 technikus dolgozik, ők viszonylag fiatalok.”

„Családi vállalkozásként a család tagjai alkotják a menedzsmenetet.”

„Magam menedzselek.”

„Vagyok én, mint igazgató és egy kereskedelmi vezető.”

„Szükség van a szervezésre a vállalkozás működtetéséhez, ez egyedül nem megy. Menedzsmenünk 8 főből áll.”

„Hárman irányítjuk a céget. Én döntök, mint a legöregebb. A cégvezető hölgy veszi a rendeléseket, adja tovább az üzembe, számláz, koordinálja a szállításokat, a fiam az ügyvezető félállásban (van saját számítástechnikai cége).”

*A szakmai szövetségek képviselőinek véleménye alapján itt vannak problémák, mert menedzsmenet és vállalkozói ismeretek nélkül állnak neki sokan a vállalkozásnak.*

#### **- bérszínvonal**

*A gépkereskedők véleménye alapján a bútortipar egyes területein a bérszínvonal nagyon változó, cégenként erősek az eltérések. A fekete munka miatt nehezen határozható meg, mi lenne a megfelelő bérszínvonal ebben az iparágban.*

*A jó szakembereiket pályolgtatják, és igyekeznek jól megfizetni őket.*

Az *alapanyag kereskedő* szerint: Az embereik 80%-a szeret náluk dolgozni. Aki hosszabb ideje van náluk, a 20%-os mozgóbéren felül minden év után évente havi plusz ezer forint „törzsgárda-pénz”-t kap, ez a konkurens cégekhez képest is kicsit az átlag feletti fizetést jelent. Akik nem elkötelezettek, azoknál nem számít a bérezés sem. Általában, sajnos, igazából csak a fekete bérrel együtt vannak megfizetve az emberek.

Még az *egyedi bútorok gyártóinak* is erősen korlátozottak a bérfizetési lehetőségeik, 20-25%-kal maradnak el a hasonló budapesti cégekhez képest. A hátrányt a törzsgárda tagjainak magasabb bérjuttatásaival igyekeznek enyhíteni és ezeket a nagy gyakorlattal rendelkező szakembereket megtartani.

A *külföldi tulajdonú cégek* nyilatkozatai a bérszínvonallal kapcsolatban:

1. Alacsony, de a termék nem visel el többet. A versenyképesség egyik feltétele, hogy a termék árának 17-20%-a a bér, ha erre nem vigyáznak, versenyképtelenné válnak.

2. Az emberek nem mennek el a cégtől, az átlagnál nem fizetnek rosszabbul. Minden béremelést valahogy ki kell gazdálkodni. Ha másképp nem megy, érvényesíteni kell a piacon, de azt nehéz. Egyre több a létszámleépítésre irányuló megszorítás. Egy szintig nincs különösebb gondjuk, de utána az ittlévőknek kell egyre többet dolgozni.

3. Emelni szükséges a béreket az EU-csatlakozás következményeként. A hatékonyság növekedésből kell finanszírozni a fizetésemelést. De a fizetésnövelésre csak 40%-ot fordíthatnak hatékonyság növekedésükből. A többi a cég nyereségéhez járul hozzá.

Az *exportáló cégek* helyzete:

Az átlag jövedelem 112-116 ezer forint között van, az első számú vezetőket is beleértve (bruttó). Nem tudnak évek óta béreket fejleszteni.

Talán már ma is van, de egyre inkább lesz értéke a bejelentett jövedelemnek.

Cégnél a fizetések megfelelnek a bútorigari átlagnak. Szívesen fizetnének többet, ha árrésük megengedné. Csak bejelentve foglalkoztatunk. Az árverseny kérdésében ez nagyon komoly gond a törvénytelenül dolgozókkal szemben.

Egy másik régióbeli exportáló:

Folyamatosan emelkedett az utóbbi években a bér a kötelező emelések miatt. Más iparágakhoz képest rosszabb (89 ezer Ft az átlag).

De nem nagyon mennek el az emberek tőlük amiatt, hogy keveset keresnek.

Az ország keleti régiójában jellemző, hogy a bérek az átlag alatt vannak valamennyivel, a menedzsment és a teljes foglalkoztatott létszám bére is.

Az *irodabútor* gyártás területén kevesebbet keresnek az emberek, mint a kis vállalkozóknál, maszekoknál, de stabilan, biztonsággal megkapják a pénzüket. A

cég neve és a munkakörülmények is számítanak abban, hogy maradnak a dolgozók.

*A konyhabútorosoktól a következőket tudtam meg:*

Majdhogynem katasztrofális a bérhelyzet. A bankvilágban az átlagkereset az ipari átlagnak több mint a duplája, háromszorosa. Feszültség van ezáltal az iparban, de ilyen a világon máshol nincs! Az iparban a százezer forintot sem éri el a kereset. Az emberek mégsem vándorolnak el tőlük. Pénzük a teljesítményüktől és a munkakörüktől függ.

*Egy másik hasonló szegmensben dolgozó vezetői vélemény:*

A bérköltség ma már nem alacsonyabb, mint nyugaton. Több élők munkát fordítanak a termékekre, mint kellene, és ez a szervezetlenséggel függ össze. Ahhoz, hogy jobb legyen a bérük, kevesebb embert kellene foglalkoztatni. Jó embereket csak jó fizetéssel lehet megtartani, de ezt elég nehéz kigazdálkodni.

*Az ifjúsági bútorgyártó:* igyekezzenek növelni a béreket az infláció értékét kicsit meghaladva. Van alapfizetés és különféle juttatások. A törzsgárda tagjait magasabb fizetéssel jutalmazták. Az állomány  $\frac{3}{4}$  része már több mint 10 éve náluk dolgozik.

*A szakmai szövetségek képviselői a következőképpen reagáltak:*

Nem magas, de ha a fekete és fehér gazdaságot, illetve Budapest és Mátészalka térségét összevetjük, óriási a különbség. Lehet, hogy az adórendszer sem jó, de ha valaki igényes bútort akar gyártani, csak olyan emberrel lehet, aki nem azt nézi, mit lopjon el a munkahelyéről, mert délután másodállásba megy dolgozni. A faiparban dolgozók  $\frac{3}{4}$ -e feketén is dolgozik, javítgat, barkácsolgat a fizetése kiegészítése érdekében. A bútoripar válságban van, könnyen lehet, hogy a textilipar és a cipőipar sorsára jut. Ez jellemző a bérszínvonalra is, rendkívül alacsony más iparágakkal összevetve is. Sokáig nem tartható, de ilyen árszínvonal és ilyen kis szériás termelés mellett a termelékenység nem növelhető úgy, hogy a bérek emelését befolyásolná.

A privatizációt követően a jogutód cégek többségének létszáma megfeleződött, sőt harmadára csökkent. Az élők munkája hatékonysága ezzel együtt 2-4-szeresére növekedett. Ez azonban még nem éri el az átlagos európai színvonalat.

Az Európai Unió csatlakozás egyik kellemetlen hatása az iparágra a bérköltségek jelentős megnövekedése. A bérköltség 3-4-szeres növekedését csak a termelékenység ilyen arányú emelésével lehet ellensúlyozni. Ennek következtében elkerülhetetlen a cégek létszámának további leépítése, illetve újabb létszám és bérköltség kímélő technológiák bevezetése.

Előnyösebb helyzetben vannak a külföldi érdekeltségű cégek, amelyeknél az élők munkája hatékonyság meghaladja a hazai befektetők által működtetett cégeket.

Szintén előnyösebb helyzetben vannak a jogelőd nélküli, új felövő cégek, ahol a jelenlegi létszám kialakulását a tényleges munkaerő szükséglet, a cég teherbíró képessége, a teljesítmény és költséghatékonyság alapján a versenyfeltételek diktálta ütem szerint építhették fel.

- **pénzügyi finanszírozás (működő tőke, vegyes vállalat, kockázati tőke)**

A *gépkereskedők* erről a témáról így nyilatkoztak:

A tőkehiány általános a bútoriparban. A vegyes vállalat nem jellemző, Magyarország hátrányba került az 1990-es évek fordulata után Lengyelországgal szemben. Ők vitték el a bútoripari működő tőke 80%-át, Németországból szinte teljes egészében. A bankok sokkal rugalmasabban működnek, mint 10-20 éve. Normális könyveléssel bíró cégeket normálisan finanszíroznak, ez nem gátja a fejlődésnek. Azoknál jelent csak problémát, akik magukat is olyan rosszul menedzselik, mint a cégüket.

Az *alapanyag kereskedők* úgy látják, hogy a pénzzel való ellátottság addig volt náluk zökkenőmentes, amíg önfinanszírozók voltak. Banki segítséggel hajtották végre a 10 évvel ezelőtti beruházásaikat, s ez nehezíti gazdálkodásukat azóta is. Akkor a 18%-os kamatot könnyebb volt kifizetni, mint most a 8-at, mert a piac olyan volt. Szerintük a belföldi tulajdonú cégek legnagyobb problémája a forgóeszköz hiány.

A *belsőépítéssel* foglalkozók, és *egyedi bútorgyártók* a pénzszükségeik fedezésével kapcsolatosan így nyilatkoztak: Egyre nehezebb. Két évvel ezelőttig (amikor a régi üzemüket még nem adták el) kimerítették a hitellehetőségeiket addig a határig, amit magunknak meghatározták. Most feszülnek a húrok a bérek járulékainak változása, és a különadó miatt. Az energiahordozók árai szépen mennek felfelé. Az árakkal ezt borzasztó nehéz követni.

A beszállítók 60 napos fizetésre adják az alapanyagok többségét. Ha jól szervezik a munkát, akkor ez alatt elkészülhetnek, s nem igényel túl nagy finanszírozást a tevékenységük. Nem szeretik kifizetni a megrendelők a számláikat. Tőkehiányos a cégük, mint általában a szakmában a cégek nagy része. A szállítási határidők miatt 80%-ban szárított anyagból dolgoznak, nem készleteznek. Amikor kellő tartalékaik voltak, akkor az euró-forint árfolyamváltozással tudtak egy kicsit játszani.

A *külföldi tulajdonú cégek* helyzete pénzkezelésükkel kapcsolatosan:

Rendkívül kemény finanszírozási feltételeket szab az anyacég. 3 év alatt minden beruházásnak meg kell térülnie. Ha nem tudják teljesíteni, nincs pénz a hatékonyság, a mennyiségi kibocsátás növelésre, új piacnyerésre. Alapvetően fizetőképesek. Az anyacégtől ehhez nem kapnak segítséget, rentábilisnak kell lenniük. Ők csak a központi beruházásokat finanszírozzák. A piac rövid szállítási határidőket követel, készletezniük is kell. Komoly feladat eltalálni az optimális mennyiségeket. Minél nagyobb a megrendelés, annál hosszabb fizetési határidőt követel magának a vevő. Van bizonyos kintlévősége a cégnek, amit tudni kell finanszíroznia.

Az *exportáló cégek* tapasztalatai alapján a külföldi partnerek általában pontosan fizetnek (skontóra (3-5%) mikor elviszik a bútort, 30 napra nettóban).

Lízinget vesznek igénybe elsősorban a gépekre, forgóeszközhitelt az alapanyag finanszírozására, ha a vevő késve fizet. Az exportnál az jelent problémát, hogy az áfát nem igényelhetik vissza, de az alapanyag áfáját be kell fizetni, ezért az államháztartásban a cégnek közel egy heti árbevétele folyamatosan bent van.

Külföldi partnerekkel úgy dolgoznak, hogy az ár 50%-át előre kifizeti, abból megveszik az alapanyagokat. Magyar cég is ad előleget, de 50%-ot ritkán. Az alapanyagot 30-60 napra kapják, igyekeznek ezalatt legyártani, beszerezni a bútorokat, hogy a megrendelő utalja a pénzt. Sajnos a körbetartozások miatt mindenkinek likviditási problémái vannak. Jogi útra nem szokták vinni a dolgot. Kifogást a megrendelő mindig tud találni. Sajnos nincs akkora forgótőkéje a cégnek, hogy mindegy lenne, hogy a vevő mikor fizet. A hasznot inkább gépek, szerszámok fejlesztésére fordítják. A hitelkeretet a csúszások finanszírozására használják.

Önfinanszírozók. Saját forrásból működnek, de egyre nehezebben.  
Az export oldalon teljes a fegyelmezetlenség (balkánnak néznek bennünket).

*A székgyártással foglalkozók* így nyilatkoztak:  
Pénzügyi gondjaik nincsenek, mert az ingatlanvagyonuk segítségével bármit meg tudnak finanszírozni. Pénzügyileg jól működik a dolog, mert hasznot is hoz.

*Az irodabútorosok* pénzsükségeik biztosításával kapcsolatosan elmondták, hogy relatíve tőkeerősek, hitelképesek, de tudják, meddig lehet nyújtózkodni. Hiteleket nem vesznek fel, fontosnak tartják, hogy saját pénzekkel dolgozzanak.

A „*két lábon állók*” a pénzügyi finanszírozásaikról így beszéltek:  
Hátrányos, hogy egy bankfiók igazgatója nem döntheti el, hogy nagyságrendünkben (20 millió Ft), adhat-e hitelt nekünk, vagy sem. A multik 60 napos fizetési határidővel dolgoznak, addig nekünk kell megfinanszírozni az árut. Ellehetetlenült a kisvállalkozói réteg, nem tud rentábilisan fejlődni. Hitelt csak akkor vesznek fel, ha, konkrét szerződésük van. Bizonytalan piaci helyzetre felvenni életveszélyes.  
A munkahely teremtő technológiai fejlesztések jók, de ezt is nehéz visszafizetni.

Csak előleggel tudnak dolgozni. Vevőink ezt el is fogadják, de nagy cégnél ez nehezebben megy. Egyedi darabok esetében szerintük ez normális is.  
Projektelnél, az építőiparral dolgozva erős a veszélye a fizetés elmaradásának. A vevőt védeni kell, hogy a rossz minőségű munkát ne fizesse ki, de rengetegen sportot űznek ebből Magyarországon, hogy a normális mesterembernek sem fizetik ki a munkát.

*A lakossági kasszériás bútorokkal foglalkozók* pénzsükségeinek fedezése egyre nehezebb. A „just in time” módszerrel mindent a megfelelő időben kell beszerezni.  
A saját tőkét forgatják vissza a cég életéhez szükséges anyagok finanszírozására, de ha gépvásárlásra kerül sor, azt mindig hitelből finanszírozzák.

*A bölcsődei és ifjúsági bútorgyártóknál* komoly gond a finanszírozás, nagyon kevés a forgótőke. Nagyjából az éves árbevétel egynegyedére lenne szükség. A kamat miatt nem vesznek fel hitelt. Ez öngyilkosság is lenne. Nagyon figyelnek a kintlévőségre, ha bizonytalanságot éreznek, nem szállítanak a fizetés realizálásáig. Ha kereskedőknek szállítanak, meg kell finanszírozniuk a 30-60 napos fizetési határidőt, valamint a készletezést.

A vegyes vállalat ritka, a magyar ember nem szeret társulni.

## - K + F tevékenység

A *gépgyártók és forgalmazók* véleménye szerint, kívülről nézve a bútortipart, a K+F tevékenység a legtöbb vizsgált bútortipari területen igen gyenge.

Egy kézen meg lehet számolni azokat a cégeket, ahol van termékfejlesztés. Koppintunk (még a prospektust is).

Azok a cégek, amelyek elindultak az egyedi termékek felé, szeretnék új termékeket kifejleszteni és ez egyfajta kutatás-fejlesztés. Tehát valami azért van!

A felett, modern technológiát és technikát is használják elég sok helyen. De nemzetközi összehasonlításban kevés az innováció nemcsak a technológiában, hanem a termékfejlesztés területén is.

Nincsenek gyártási tradícióink, azokhoz a cégekhez képest, akik 30-40 éve a piacon vannak. Erős a lemaradásunk, mert ők már tudtak felhalmozni, hogy önálló kutatás-fejlesztést meg tudjanak valósítani. De egy viszonylag új cég, amelyik tőkehiánnyal küzd, amelyiknek éppen hogy csak arra van pénze, hogy a piacon maradjon, a kutatásfejlesztésre nem tud áldozni. És ez egy önmagába visszatérő kör lesz: miért nincs új termék? Mert nincs kutatás-fejlesztés. Miért nincs kutatás-fejlesztés? Mert nincs pénz. Miért nincs pénz? Mert nincs új termék. És kezdődik előlről.

Az *alapanyaggyártók* erről a tevékenységről így vélekednek:

Csak a nagyobb vállalkozásokra jellemző a tudatos K+F, a kicsik a pillanatnyi piaci érdekük szerint fejlesztenek csak.

Szervezeti átalakítások a gazdasági szigorításokkal párhuzamosan kerülnek előtérbe.

Innovációs értelemben a technológia- és termékfejlesztés a könnyebb, direkter versenyképességet befolyásoló tevékenység, de specifikus. Folyamatosan végzik a stabilabb vállalkozások.

Náluk a termékfejlesztésben a 3D-s ajtóknál hónapról hónapra próbálnak bevezetni új marásmintákat. PVC fóliát sűrűn változtatni nem tudják, mert borzasztóan drága. Tömörfa ajtóknál évente 1-1 új típust hoznak ki, ott is sokkal nehezebb a váltás.

A *külföldi tulajdonú vállalkozások* képviselőitől igen részletes és hasznos információkhoz jutottam ebben a témában. Íme:

A műszaki osztályon belül van egy kutatás-fejlesztő részünk. Egy ember ezzel foglalkozik félmunkaidőben. Új ajtófrontok kimunkálása, új felületkezelési eljárások bevezetése, érdekes szakmai problémák megoldása az ő feladata. Náluk minden felsővezető feladata a maga területén folyamatosan a hatékonyság növelése.

A holdinghoz kapcsolt kisebb üzemeknél ezek az elmúlt években fokozatosan központosítva lettek. Harmonikusan együttműködnek a tervezőgárdával a termékek magyar piacra történő adaptációjában. Ez azért szükséges, mert minden nációnak megvannak az ízlésbeli sajátosságai, a magyar piacot a hazai szakemberek jobban ismerik.

Nemzetközi szinten is elismert fejlesztőgárdájuk van, és talán csak egyfajta (műszaki kultúra) tapasztalat- és tudáshiányt érezni náluk egy nyugat-európai teamhez képest. A 20 fős fejlesztőcsapatban a konstruktortól a kárpitos technológuson keresztül a varrónőig mindenki benne van. Külföldi designereket tudnak megnyerni, így aránylag magas színvonalú a fejlesztési munka.

A hatékonyságon is kell növelni, mert még lassú a termelés.

Összekötve a marketing munkával, a célba találási arányon kell javítani, mert ma 10 fejlesztett termékből 4-5 talál célba. Ez elég sok kidobott pénz.

A piaci igények feltárása érdekében mindig konkrét piacelemzéssel kezdenek. Marketing csapatuk (melynek Németországban van a központja) designer napokat rendez, ahol a kiírt „brief” alapján gyűjtene az ötleteket, és ott választják ki, hogy merre felé mennek. Ez egy elég profi mód, nemzetközi szinten nem is lehet másként végezni ezt a munkát. De még így is csak a követők közé tartoznak. Nagyon nehéz eljutni a piacalakító tényezőig. Addig még néhány évnek el kell telnie.

*Az egyedi belsőépítéssel, egyedi bútorgyártással foglalkozó cégek helyzete, véleménye erről a kérdésről:*

Ekkora cégnél nem elhatárolt dolog – állítják. Lényegében egyszerűen azonosítják a piacutatással.

Szaktudás hiányosságai a kutatás-fejlesztés hiánya, s ez a tőkehiányra vezethető vissza. Még magasabb szinten is az a meg, hogy el akarják lesni, hogy Kölnben, Milánóban mit mutattak be, aztán a termékfejlesztést maguk végzik, házon belül. Vagy tájékozódnak, pl. hogy mi a legújabb trend a klasszikus bútor területén az anyaghasználatban az élenjáró külföldiekénél, ennyi.

Másik cégnél a modelleket a vevő hozza, azt adaptálják le a gyártási rendszerükre.

Fejlesztés szervezeti értelemben az volt, az egyik manufakturális sejtekből működő cégnél, hogy amikor elkezdtek az új üzemet építeni, megpróbálták megtervezni, hogy miként fog kétszer akkora létszámmal működni. A szakterületek, mint a CNC-megmunkálás, furnérozás, lapszabászat, külön tudtak válni, s a tiszta asztalosmunkák nincsenek ezzel terhelve.

Itt dekoros technológia fejlesztése történt egy megrendeléssel kapcsolatosan. S az egyedi termék mindig adja a fejlesztés irányát. Legtöbbször a meglévő technológiát igazítgatják a kibővült termékpalettához. Szükségük volt korábban egy jó CNC-megmunkáló részre, ezt meg is valósították. További lépés a furnérozási technológia javítása lesz, éragasztani a furnért a varrás helyett.

*Stadion-széknél folyamatos fejlesztés van a német partnerrel közösen. (Ők tudják, hogy egy terméknek ott kell lenni a piacon, egynek fejlesztésen, egynek meg talonban).*

Az ilyen fejlesztés általában 1-1,5 év. Ergonómiaileg tökéletesen megszerkesztik, a CNC-megmunkáló központjukkal képesek a testformákat (térgörbék) legyártani. Akusztikus falrendszereket alakítottak ki (Művészetek Palotája), tanúsították (tűzvédelem, akusztika), de az egyedi dolgok miatt ez ritka náluk.

A *székgépgyártás* területén tevékenykedő egyik vállalkozásnál a szervezeti átalakítások lezajlottak, illetve az üzemnek a belvárosból történő kiköltözése. Megalakult az új termelő egység. Az anyavállalatot külső céggel átvilágították.



Minden évben készül náluk min. 4-5 darab új termék. Van saját tervezés, azaz ők megbíznak tervezőt, s az alapján történik a modellezés. Vagy pedig a vevők hoznak modelleket. Innovációs díjat ezért nem fizetnek. Egy új termék kifejlesztése kb. 2 millióba kerül, míg az első 10-20 darab elkészül. Még nincs 0-széria, nincs teljes felszerszámozottság, de a mintaasztalos, a tervező, számítástechnikai oldal is ebbe fekteti munkája nagy részét. Meglehetősen hosszú időt vesz igénybe.

Az Iparművészeti Egyetemen kötöttek együttműködési megállapodást. Piackutatásra szakosodtak a külföldi piacokra, elemezve a vásárokat, (pl. Milano), irányító tanár vezetésével. A Veszprémi Egyetemen - mivel a szervesoldószer-kibocsátás nálunk 3-szorosa a megengedettnek - kutatás kezdődött. Folyik egy fejlesztés, hogy UV-technológiára állva eldöntsék, hogy vizes oldószerű UV lakkot, vagy poliuretánokat használjanak. A lakk-beszállítót bízzák meg kísérletezéssel, hogyan és milyen anyaggal érhetik el a kívánt felületi minőséget.

Az egyik *irodaszék gyártó* kisüzem maga fejleszti a modelleket. Innen-onnan véve az ötleteket, de sikeresek, véleményük szerint.

Az *irodabútor gyártók* egyik cégénél ezzel a témával kapcsolatban a következőket mondták el:

Nincs saját kutatás. Új projektek esetén, a mintadarab készítéskor összedugják a fejüket a cég szakemberei. Külső tervezőt bíznak meg, ha szeretnének egy új terméket. De új gyártmánycsalád kifejlesztésén most nem gondolkodnak.

A kisebb *konyhabútor* előállító vállalkozásnál elmondták, hogy nem bíznak meg külső céget fejlesztéssel. Maguk fejlesztik a termékeinket. Ha kitalálnak egy új terméket, megkeresik a megbízható alapanyag-beszállítót. Saját a technológiai fejlesztésük, maguk keresik az újabb, környezetkímélő felületkezelő anyagokat és technikákat a lehetőségeik és az igények függvényében. Nem akarnak lemaradni a korszerűsítés terén, mert a sikerek fő biztosítékának érzik.

A „*két lábon állók*” nyilatkozata:

Újszerű, nagyobb léptékű K+F tevékenységet nem végeznek.

Üzemvezetőiket elküldik továbbképzésre, hogy megtudják, milyen átszervezésekre, a teljes vállalati életet felpezsdítő fejlesztésekre lehet szükségük.

Ha egy alapanyaggyártó kifejlesztett valami új anyagot, akkor azt átveszik, használják. De a technológiai fejlesztés csak nagy szériaszám mellett térül meg.

Új termék kifejlesztése még előfordult, mert korábban az volt az elvük, hogy nem piackutatás után gyártottak új terméket, hanem a kifejlesztett új terméküket próbálták eladni a piacon. De ez sok energiát elvitt, nem volt jó elképzelés.

A *gyermekbútor-gyártónál* is van bizonyos értelemben vett termékfejlesztés. Igyekeznek a piaci információk alapján a legfrissebb bútorféléseket megismerni és (ha nem is teljesen) másolni. Termékeikbe is tesznek mindig egy kérdőívet, aminek nagy %-át vissza is kapják és az értelmes véleményeket igyekeznek felhasználni.

Anyagkutatással nem foglalkoznak. Használhatnak néhány újszerű megoldást, amire a gyártás során jöttek rá, de inkább alkalmazott kutatásról, fejlesztésről van szó.

## - pályázati lehetőségek

A *gépkereskedők* véleményét az alábbiakban foglalom össze:

A pályázati lehetőségek a Széchenyi-tervvel indultak el 2000-ben. Volt egy felfutás 2003-2004-ig. Azóta csökkent a faipari pályázók száma. Az utolsó megjelent pályázat nem a faiparnak került kiírásra. Olyan feltételek vannak benne, amelyek nem teszik vonzóvá, vagy nem teljesíthetők. Így csalódás is érződik ez irányban.

A pályázatok nagyon nagy mértékben befolyásolják a beruházási döntéseket. Az elején nagyfokú bizonytalanság volt, mert nem tudták hogyan működnek ezek a pályázatok. Most már nagyon sokan számolnának a pályázat adta lehetőségekkel. Ha megvizsgáljuk hogyan lehetett pályázni 5 évvel ezelőtt, akkor ma lényegesen egyszerűbb, olcsóbb. Rengeteg visszaélés ma már nincs. Ha 10 év múlva is lesznek pályázatok, akkor nagyon profik leszünk, mind a kiírásban, mind az elszámoltatásban. Most ezt tanuljuk.

Egy-egy pályázaton milliókat lehet nyerni. Nem a tulajdonosnak, nem a műhelyben dolgozó asztalosnak kell megírni, hanem ki kell számolni, hogy ez mennyi pénzt hoz, bele kell kalkulálni valakinek a bérét. A megtérülés itt még mindig jó. Aki a tevékenysége mellé pályázatból pénzt tud bevonni, az erősebb lesz, mint a többi. Lehetséges, hogy a kedvező kamatozású hitellel lényegesen jobb helyzetbe hozza magát a nyertes, megnő a vállalkozása, és csak ekkor kellene vissza nem térítendő támogatásért menni. Van egy csomó kis pályázat, amellyel nem foglalkoznak, pedig 5-6százezer forintot könnyen lehet nyerni, s nem nehéz az elszámolása sem. Persze nem gépfejlesztésre, hanem oktatásra, prospektusra, arculatra, honlapra, amit másodlagosnak vesznek, pedig nem az.

Az *alapanyag-gyártó, -kereskedők* reagálása ezen kérdéskörre:

Az ISO bevezetését pályázati pénzből oldották meg. Az ajtógyártás kapacitásbővítéshez, továbbá az integrált vállalatirányítási-rendszer bevezetéséhez is nyertek összeget. Három nyert és három nem nyert pályázatuk van.

Az újonnan kiírt pályázatok nem a kis- és középvállalkozásoknak hoznak fejlesztési forrást. Szűk azon vállalkozások köre, ahol ezzel élni tudnak. A „lobby” szerepe óriási.

Az *egyedi bútorgyártók* pályázatokkal kapcsolatos véleménye:

A szakképzéssel kapcsolatos pályázatukat kivéve mindet megnyerték (GVOP, SAPARD). A sikeres pályázatok előkészítése többféle úton mehet: jó pályázatírókkal, meg jó alapadatokkal (cég hogyan prosperált az elmúlt 5 évben), de igényel a technikai lebonyolítása egy igényes odafigyelést.

Vannak lehetőségek, de egy szűk rétegnek találták ki. A pályázat értékelésében nem valódi szempontok is közrejátszanak (pl. munkanélküli foglalkoztatása). A feltételei nehezen teljesíthetők, és a pénz az összes szükséges dokumentum leadása után minimum egy évvel kerül csak kifizetésre.

A CNC-megmunkáló központukat pályázati segítséggel vásárolták, ez is utófinanszírozás volt. Az új telephely létesítésénél is készülnek rá.

*A külföldi tulajdonú cégek panaszai:*

Kizártak náluk ezek a lehetőségek a nagyságrend, az 500 fő fölötti foglalkoztatottság miatt. Nem tartoznak a KKV-kba, de az árbevételük alapján (az 50 millió euro-ban benne vannak) lehetne. Nem mindegy, hogy CNC technológiával dolgozó üzemről van szó, vagy egy kézi manufaktúráról. Náluk sok ember kell. Szeretnének jobban gépesíteni, ha lehetne. Hozzáadott érték teremtéshez kötnék a pályázatokat, függetlenül a létszámtól.

A nagy holdinghoz tartoznak, így nem tudnak pályázni.

Az *exportálók* helyzete sem teljesen kedvező ezen a területen. Nézzük, mit mondanak erről:

Teljesen ki vannak zárva, mert egyrészt az ideai pályázati lehetőségekbe belekerült, hogy minimum 8,5% árbevétel növekményt írnak elő, vagy 15-öt 3 év alatt. Ezzel nem titkoltan az a cél, hogy a fekete- és szürkegazdaságot kifejérítsék. Ez rendben van! De mi van azoknál, akiknél ez nem volt? Lehetetlenség ma 8,5%-ot fejlődni! Másodsorban, egy vállalkozói csoport tagjai, ahol a csoportot vizsgálják a KKV-Törvény értelmében. Így el sem tudnak indulni a pályázatokon.

Általában kihasználták a pályázati lehetőségeket. Nyertek 3 pályázatot, ezt ki is fizették. Most nem pályáznak, mert nem érdemes.

Fejleszteni csak pályázati pénzből tudtak. Főleg gép beszerzésre pályáztak. De nyertek az ISO bevezetésére és munkahelymegtartásra is. Van olyan, amikor a gép eladója írja meg a pályázatot a nevünkben, s így adja el a gépeit. Ez jól működik. A géppel együtt a finanszírozás is megoldódik. Reklámra, interneten való megjelenésre sikerülhet pénzt nyerni.

A GVOP-n nyertek, s van még egy futó elszámolatlan pályázatuk. A mostani GOP-os pályázatokon már öngyilkosság indulni ezekkel a feltételekkel a jelenlegi iparági helyzetet figyelembe véve. Feltétel az árbevétel folyamatos növekedése, ill. egy bázisévhez viszonyított árbevétel növekedés 10% fölötti nagyságrendben. Nem a magyar gazdasági helyzethez igazítva kerültek kiírásra. De szerencsére még csak a 3%-át írták ki. Várják, hogy változzon a helyzet.

Az *irodaszék-gyártók* prospektusokhoz, elektronikus eszközökhöz nyertek kisebb összegeket idén is, meg tavaly is. Próbálkoznak az üzem technológiai fejlesztésével. Eddig nem volt mit fejleszteni, mert működött jól az üzemük, ezért nem is pályáztak.

Nehezen nyerhetők el a pályázatok a mikro- és kisvállalkozások részéről.

Az egyik *irodabútoros* cég az új rendszerben nem kíván részt venni. Mondják, hogy egy bizonyos nagyságrend fölött nem érdemes, a feltételek szigorítása miatt. Ha valaki 2 millióra akar pályázni, akkor is a teljes árbevételét növelje 10%-kal? Ez abszurdum. A Kereskedelmi és Ipar Kamara próbálkozik a lobbizással is (tagjai), de

eddig nem tudott komolyabb eredményeket felmutatni. Ha nem sokan pályáznak, talán rájönnek, hogy baj van.

A „*két lábon állóktól*” a következőket tudtam meg:

Vannak pályázatok, de főleg nem nekik. Kis cégek nem pályáznak, mert eleve elment a kedvük. A pályázatok többségéhez saját erő kell (30-50%).

Kikötés az árbevétel növekedése, de fejleszteni más irányba szeretnének. Több munka, több eladott termék kellene az árbevétel-növekedésükhöz.

Külföldi kiállításokra tudtak pályázni korábban. De akkora az adminisztrációja, későn jön a pénz, az előfinanszírozást viszont nem tudják megengedni magunknak legtöbbször.

Termékfejlesztésre is pályáztak tavaly. Elsőre látványosnak gondolták az összeget, a végén annyit kellett kínlódni vele, meg sok felesleges dologra kellett fizetni belőle (pl. marketingkutatás). Nekik arra kellene pénz, hogy prototípust gyártassanak. A Formatervezési Tanácsnak kellene segíteni ebben az ügyben, mert nem az ő „szükségeitkre” írják ki a pályázatokat.

A *gyermek és ifjúsági bűntörvényszék* véleménye:

Szoktak pályázni, van több megnyert pályázatuk. Most is van folyamatban a vállalatirányítási rendszerrel kapcsolatosan, de olyan bürokratikus lett, hogy több energiát visz el, mint amennyi hasznot hoz. Előre meg kell finanszírozni, megtermelni, ha megjön („talált pénz”) abból lehet a következő pályázatot megfinanszírozni. Most a 15%-os növekedést (3év alatt) be kell vállalni hozzá, de a gazdasági folyamatok nem ennek kedveznek. Munkahely teremtő hitelt (5 évig alkalmazni kell!) nem lehet bevállalni ekkora terhek mellett.

A *kisszériás bűntörvényszék* elmondta, hogy még soha nem pályáztak. Ha egy gépet meg kell vásárolniuk, nincs arra idő, hogy kivárrák, hogy a pályázat nyer vagy sem. Ha a gép nagyon kell, megveszik. Cserénél, már lesz idő, mert addig a régi még dolgozik, akkor fognak pályázni.

A *szakmai szövetségek képviselőinek* is az a megítélése, hogy ugyan vannak most EU-s pályázatok, de nem jó róluk a vélemény. Vállalni kell a 10%-os árbevétel növekedést ahhoz, hogy a 30%-át megkapják, de örülnek, ha talpon maradnak. Így ezeket felvenni kész öngyilkosság, főleg kisvállalkozásoknak. Pl. rossz esetben lehet, hogy nyernek 2,5 millió forintot, de vállalni kell 30-at, ez nem teljesen normális.

#### - **technológiai háttér**

*Gépkereskedők* szerint technológiában az alsó közép kategória, ami eladható. Ennek a termelékenység is a gátja (mennyiség kellene a jobb gépekhez).

A gépgyártóknál törekvés volt az utóbbi időben, hogy versenyképesebb legyen a termékük, a csúcstechnikát is beépítették a középkategóriájú gépekbe. A lehetőségek jobbak, mint amit az adott esetben kihasználunk. Tőkehiány miatt

mérsékelték a fejlesztések. Adott lehetne az erős technológiai háttér, ha a termelők mernének beruházni.

Az *alapanyagokat gyártók* törekednek arra, hogy a legmodernebb gépekkel dolgozzanak.

A technológiához kapcsolódó termelékenységgel és a gazdaságos működtetéssel van a gond, ebben kell előrelépni.

Az *egyedi bútorgyártóknál* rendelkezésre áll, ami szükséges, de a tőkehiányból adódóan kissé elavultak a gépek. A termékek megfelelő minőségi szintjét mégis tudják produkálni, de sokkal több élőmunka-ráfordítással.

Hatékonyabb, pontosabb módszerekkel dolgozhatnának, ha lenne egy CNC-felsőmarógépük, mint a hagyományos asztalosipari gépekkel. Az igényes vevőnél számítana a még jobb minőség, a precíz pontosság, ezzel lehetne bővíteni a vásárlói kört is, de a kihasználtság nem lehet 40-50%-os a magas beszerzési költségek miatt.

A témáról így nyilatkoztak a *külföldi tulajdonú vállalkozások* képviselői:

Technológiai háttérünk jó. Valószínűleg Magyarországon a legmodernebb technológiával rendelkezünk. Beszerzési lehetőségeink jók, az innovációra nyitottak vagyunk. Nagy előnyünk, hogy ma már a mérnökeink jól kommunikálnak németül, angolul. Ezzel elég jó információs bázissal rendelkezünk.

Szükséges akkora anyagi erő, hogy a gépeket folyamatosan lehessen cserélni, ha elöregedtek, pontatlanná váltak. Sok múlik a gépek folyamatos karbantartásán. Ehhez a külföldi gépbeszállítóknak megvan a háttere, jönnek is.

Az *exportálók* így nyilatkoztak:

Rendelkezésre áll, ami szükséges.

Ez Európa egyik legjobban felszerelt gyára. Jól szervezettek vagyunk, odafigyelünk a fejlesztési lehetőségekre.

Egy-két gép kellene még. Két CNC-gépük van, 80%-os kihasználtsággal mennek. Mindenképpen a magasabb technológia a piacképes. Nem lehet a garázsban kiváló minőségű felületet létrehozni. Még nekik is sokat kell fejleszteni a felületkezelést és sok minden mást, de a CNC megmunkáló gépsorok rendelkezésre állnak. Mindig gépekbe fektettek, nem épületbe. Most már a gépeket nincs hova tenni.

A *székgyártóknál*: megfelelő technológiai háttér rendelkezésre áll, jónak mondható.

Összességében fejlesztésre szorulnak. Van újabb technológia is a hajlításra, ki is próbálták, de úgy ítélték, hogy tömegtermelésre nem alkalmas. Maga a technológiai fejlődés a nagyfrekvenciás présekben történő hajlításnál ér véget ma. Nem a hajlítási technikában, hanem a felületkezelésben és a forgácsolásban tudnának fejleszteni.

Az ún. „*két lábon állóknál*” a technológiai fejlettség közepesnek mondható. De fejlődik, s az utóbbi 10 évben sokat fejlődött.

Mindig új gépeik voltak a cégnél. Szeretnék a termelést továbbfejleszteni, vettek egy CNC-gépet. A csomagolást, rakodást, tárolást kellene fejleszteniük és saját gyártócsarnokot szeretnének építeni bemutatóteremmel.

Van ahol nem a technológia a fontos, hanem a szaktudás, a gyártó minőségi igénye.

A *gyermekbútorgyártó* véleménye szerint biztosítható a technológiai háttér, hozzá lehet jutni a jó gépekhez. A működtetésükkel vannak problémák. Nem mindegy mibe kerül a használata, hogyan van kihasználva piaci, technológiai és szervezési oldalon. Ha nincs rá megrendelés, kooperációban kellene kihasználni. Ebben még sok a tartalék.

A *szakmai szövetségek* véleménye szerint a technológiai háttér megvan, elérhető. A többség már mindenféle technikát beszerezett, inkább a kapacitás-kihasználatlanság veszélyei állnak fenn. De erősen változó, nagyon vegyes a kép. A korszerű technológia meghonosításában van még mit pótolni. Ehhez kellenek a pályázati pénzek, mert nagyon sokat fejlődött a technológia a bútorgyártás területén is.

#### - **kiegészítő szolgáltatások köre (tervezés, szállítás, szerelés)**

A *gépértékesítők* szerint vannak jelek, hogy ezek szerepét és fontosságát felismerték a cégek. Vannak kezdemények, hogy bevezetik az integrált rendszereket, a látványtervezést, a vállalatirányítási rendszereket, programokat, szoftvereket. De ezek messze nincsenek elterjedve a megkívánható, nyugatias szintű mértékben.

El fogunk oda is jutni, hogy ezeket majd ki is lehet szervezni a cégből. Ahogy majd nőni fognak a cégek, a szervezettség működik, létre fognak jönni ugyanolyan szerelő, kiszállító cégek, arra szakosodva, mint ahogy a 80-as évek végén elindult a lapszabászat, s kialakult egy olyan iparág, amelyik kiszolgálta ezzel a többieket.

Az *alapanyag-beszállítók* legfontosabbnak a kiszállítások pontosságát tartják. A rendszer egyelőre csak igen pontos időbeli feltételekkel működik. Általában a sürgős szállításokat a megrendelés beérkezése után 4-5 órával később kezdik csak felrakodni és csak ezután indul el a tényleges anyagtovábbítás.

Az egyedi, helyszínen beépített bútorgyártásban elengedhetetlen, de a színvonalasan, profin működő cégek száma kevés.

Az *egyedi igényeket kielégítő gyártók* a következőképpen nyilatkoztak:

A gyártás mellett felépült egy felületkezelő műhely, a felületkezelő anyagokkal kapcsolatos, az EU-s szabványokat is kielégítő veszélyesanyag-raktár. E mellett működtetnek egy saját labort is, ahol több munkatársat foglalkoztatnak, s ezt a laboratóriumi tevékenységet idegen cégek számára is elvégzik.

Vasalatoknál van egy önálló, jól működő raktáruk, meg egy gép, szerszám bázisuk. Egy önálló kereskedelmi egységet működtetnek 2-3 fővel. Ez a beszállítóik felé jobbra teszi a megjelenésüket, s egy intenzívebb önképzést is ad.

Szállítási tevékenységgel nem foglalkoznak. Szerelési tevékenységet sem szoktak külön vállalni. Csak a saját termékeiket szerelik.

A mérnökgárdájukkal szeretnék a tervezést önállóan megoldani. A tervezés mozgathatja a gyártást, és ez fordítva is igaz. Rengeteg tervet néznek át, s ha a tervező eltávolodik a reális kivitelezési lehetőségektől, és időnként nem végez felfrissítést a technológiával kapcsolatban, akkor abból rémes dolgok sülnek ki. Designban a papíron jól mutathat a rajz, csak azt jó színvonalon lehetőleg a rendelkezésükre álló gépekkel el is kell készíteni. Ebben nagyon jó a csapatmunka. Ha valakinek van egy jó ötlete, de nem tudja, hogy lehet megvalósítani, a mérnök jön, beleviszi a maga ötleteit is, ha van értelme, akkor ezen el lehet gondolkozni. Ebből szület(het)nek aztán az igazi, szakmai kielégülést, örömet hozó remek, új dolgok.

A szolgáltatás rendkívül fontos. Ez esetükben természetes. Egy-egy munkánál folyamatosan terveznek, mert a tervekhez képest a valóság (a helyszín) legtöbbször mást mutat. Az utóéletét is gondozni kell a terméknek (garancia), ha a későbbiekben átalakítás szükséges, mennek. Más ne nyúljon hozzá, ez az alapelvük. A terveket igyekeznek mindig megvalósítani, („a papír kibírja” terveket is), és általában hosszú szakmai diskurzus után mondják csak, hogy így nem lehet. De hogy meg se próbálják, az náluk nem elképzelhető. Büszkén mondják, hogy minden belsőépítész szeret velük dolgozni, mert egyrészt ismerik ezt a filozófiát, másrészt presztízskérdésként kezelik a dolgot, megoldják, addig törik a fejüket, hogy olyan lehessen a forma, amit a tervező megálmodott. Magas színvonalon szolgáltatnak.

Mindig kész tervekből dolgoznak. Ha lakossági szolgáltatást is végeznének, akkor lenne pénzük és kapacitásuk a tervezéssel is foglalkozni. A szállítás saját eszközzel megy. A szerelést is maguk végézik (szorult helyzetben fordul csak elő esetleges besegítés itt). Vallják, hogy aki gyártja, az is szerelje össze, és végezze az esetleges garanciális szolgáltatásokat. Így lehetnek csak igazán sikeresek.

A tervezés is átalakult, a hagyományos belsőépítészeti tervezés helyett most már számítógépes terveket, látványterveket kérnek a megrendelők, mert abból jobban meg tudják előre ítélni a termékeket.

A termék átadásánál is mindig ott vannak. Ez a vevőt megnyugtatja, ők pedig rögtön megtudják, hogy miként sikerült az egyedi termékük.

*Exportnál* a kereskedelmi partner dolga a szerelés. A szállítás a dolguk a gyártás után, mindent házhoz-szállítanak, saját teherautóikkal.

*Konyhabútorok* esetén a tervezést látványtervező programokkal végzik el a forgalmazók. A szállítás vagy gyűjtőfuvarral, vagy saját kis kamionnal történik. A szerelést a konyhastúdiók maguk oldják meg.

Náluk ez a konyhabútorban benne van (tervezés, szállítás, szerelés). Erre sokat költöttek, mert a városukban sokan foglalkoznak konyhabútorgyártással, ezzel tudnak többek lenni. Van bemutatótermük kiállított mintákkal, s van egy tervező program, amellyel fotórealisztikusan 3D-ben tervezzik meg, válogatják össze a vevő leendő konyháját a szeme láttára és véleményét a realitásokon belül figyelembe véve.

Az információkat az árajánlattal együtt megkapja azonnal a vevő náluk. Ha változtatják az elemeket, ha más anyagokból készítik, ezt is elmagyarázzák. A vevő ízlése és anyagi lehetőségei alapján válogathat. Ha alacsony árról indítják el az egyre drágább változatokat, akkor megállhat a vevő ott, ahol ő akar. Sőt, úgy van vele, hogy szereti, sajátjának érzi, hogy ő rakja össze. Ezen az úton próbálnak kicsit profik lenni. „Itt legalább értenek hozzá” – gondolhatja az ügyfél. „Megmutatták a legspécibbet és a legegyszerűbbet is. S rám van bízva - mindegyik nagyon jó -, én döntsem el, melyiket akarom, nem turkálnak a zsebemben.”

Lehet, hogy ha egy árajánlatot kiadnak, számértékét tekintve ők a legdrágábbak (minden „fehér” náluk), de ez nem azt jelenti, hogy nekik van a legtöbb hasznunk rajta. Előre tekintenek, ezt kell tenni, mert előbb utóbb számítani fognak a garanciavállalások, vagy az, hogy meg lesz-e az a cég 5 év múlva, aki a bútort készítette. Az idén figyeltek fel rá, hogy a 10-11 éve készült konyháikat javíttatják velük. Most jött egy ilyen hullám. De minden esetben azt látják, hogy működnek az ajtók, nem estek szét a fiókok, legfeljebb a pultot kiégették, vagy a beépített hűtőt nagyobbra cserélnék. Még normálisan működik, a design sem volt rossz, és nem akarja kicserélni az egészet egyelőre a régi vevőjük.

Országon belül a *szállodai bútomál* a szállítás, szerelés működik. A német partnerük ezt átvállalta, s a tervezést is ő végzi.

A *székgyártók* helyzetének jellemzése:

Kötelező jellegű, versenyképességüket növeli, ha szállítják, szerelik a bútort.

Abszolút nincsenek ilyen tevékenységeik. Kiszervezték a vállalkozásból, de olyan vállalkozóknak, akik csak nekik dolgoznak.

Erről a területről az *irodai bútorok* gyártói így nyilatkoztak:

Az irodabútorhoz hozzátartozik, a vevő elvárja, megköveteli, ráadásul jó színvonalon. Valóban akkor fejezzük be a gyártást, amikor a vevőnél össze van szerelve az iroda.

Ma minden kulcsrakészen működik csak. Lámpát vesznek, szőnyegeznek. Viszik a szakembereket, alvállalkozókat. Talán ezért van most is egy nagy projektjük a Pénzügyminisztériumban. A versenyképességüket növeli, ha szállítanak és szerelik is a bútort, sőt pályázatokon kicsomagolva az ügyintéző alá teszik a székeket.

Az egész láncolat az igényfelméréstől a vevő kiszolgálásáig még nem működik hibamentesen. Az, hogy valaki vigye magával a fehér kesztyűt, és húzza fel, ha leszedte a koszos csomagolást a bútorról, s azzal fogja meg, ez még nem fordul elő. De törekszenek rá, hogy ez is sikerüljön, váljon természetessé.

Zömmel nem is tudják másképp elvállalni projekteket, mint kulcsra kész átadással, jó minőségben legyártva, helyszínre szállítva, beszerelve, kitakarítva, átadva.

A *bölcsődei és ifjúsági bútorgyártók* a kiegészítő szolgáltatások teljes körében tevékenykednek. Ezzel képesek megfogni a vevőiket. Ez egy jó fejlődési irány lehet számukra. Igyekeznek is szolgáltatások erősítésére, javítására.



Vállalnak már most is igen sokat a szolgáltatások terén, de ebben még nagy lehetőség van. Magyarországon a vevők ezekért a szolgáltatásokért még nem szívesen fizetnek pluszban, még a magas árfekvésű, igényes kategóriában vásárlók sem. Nagyon szívesen veszik, mint értéknövelő szolgáltatást, de elvárják, hogy legyenek benne az árban. Pedig drága dolog, holott szinte észrevehetetlennek tűnik. Kereskedőknek ők szállítanak, de az egyéni vevőkhöz nem. Lapraszereltek a termékeik. Értékhatártól függően esetleg felajánlják a díjtalan szerelést.

*A lakossági kiszériás bútorok gyártói röviden így fogalmaztak:*

A tervezést az egyedi bútornál is ők végelik. A szállítást arra szakosodott szállító cégekkel végeztetik. Korábban maguk is szállítottak, de bebizonyosodott az évek során, hogy ráfizetéses. Becsomagolják a bútorokat, és rakodnak, de szerelést a kereskedők végzik. A vevő igényli ennél a kategóriánál a szerelést is.

### **5.2.2.2. Keresleti tényezők**

#### **- fogyasztói szegmensek**

A *gépkereskedők* szerint a hazai fogyasztókat 3 részre lehet felosztani:

- a nagy fogyasztói réteg, amelyik csak az olcsó bútort tudja megvenni;
- egy szűk réteg, aki megfizeti az egyedi bútort, aki igényli, hogy jöjjenek, mérjék fel, készítsék el azt, ami Neki kell;
- a legszűkebb réteg, amelyik elmegy Olaszországba, s megveszi azt, ami Neki tetszik, hogy elmondhassa, ott vette. „Mindegy, csak külföldi legyen!”

Az *alapanyag kereskedők* fogyasztói szegmensei: hazai: 95%, külpiazi: 5%.

Az *egyedi bútorosoknak* két szegmensük van: magán és közületi megrendelő.

A *külföldi cégek* ismerik a fogyasztóikat. Mély kutatást folytattak, de ez már néhány éves. Úgy tudják, hogy idehaza 1,4 millió ember tartozik a célcsoportjukba. Ők gyakorlatilag a rendszerváltás „győztesei”, valamifajta aktív életmódot folytató alkalmazotti vagy vállalkozói körbe tartozó városi emberek. Ismerik a médiaszokásaikat, az igény szintjüket, a tipikus fogyasztásaikat. Ehhez igazítják a kommunikációikat, a reklámtevékenységet. Ilyen szempontból a megszerezhető (nem túl olcsó) hazai információk jók és használhatók.

A külpiacon az utazó kereskedők segítenek. Mindenhol rendelkeznek a cégcsoportba tartozó értékesítési partnerrel, aki szállítja az információkat, és akár termékfejlesztéshez, ártárgyaláshoz rendelkezésre áll. Ilyen szempontból jók a fogyasztói információik.

Az *exportőrök* visszatérő vevőik aránya legalább 20%-os. Magas minőséget kereső vásárlóknak gyártanak.

A *székgyártásban* a nagyobb vevőkör a hotelek, éttermek, az irodai szféra, és egy kevés lakossági. Külföldre olyan cégeknek szállítanak, akik hoteleket, éttermeket rendeznek be.

*Irodabútor* az szinte kizárólag közületi kategória. Termékeket bútorstúdiókon keresztül forgalmazzák. Mivel a közbeszerzésben bent vannak a hazai gyártók, ismer őket az ország 1100 közintézménye, kér ajánlatot, ha jónak tartja a terméküket és van igénye. De most nincs igénye.

Az *ifjúsági bútorok* piacán a hazai vevőkör 20 (25) - 40 év közötti fiatal, 1 és 2 gyerekes családok, ahol a nagymamák besegítenek anyagilag. Közép- ill. felsőközép kategóriát céloznak meg, egyedi termékek felé próbálnak elmozdulni, abban látják lehetőségeiket, a kiutat. Külpiaci szegmensben partnereik: Románia, Szerbia, Szlovákia, Spanyolország, ahova saját modelleket szállítanak. Bémunkát nem vállalnak. Nem külkereskedőkön keresztül, hanem maguk értékesítenek.

**- elvárt termékéletgörbe (hossza), életciklus, meddig vannak a termékek a piacon**

A *gépkereskedők* véleménye az, hogy a termékek életgörbéje drasztikusan lecsökkent. Relatívén gyorsabban cserélik a bútorokat az emberek.

Az *alapanyag-kereskedő* szeretné, ha egy termék hosszabb ideig lenne a piacon. Vannak olyan termékek, amelyeknél a készletüket hosszabb időre állították be és így eladhatatlan készleteik képződtek. A trendet figyelni kell.

*A külföldi tulajdonú cégek* szerint:

Rövidült. Amíg régebben akár 10-11 évig is futott egy-egy termék, addig most 2-3, ritkán esetleg 4 évig gyárthatják. Mindig tesznek a hosszabbításra egy kísérletet a piaci visszajelzések alapján, fiatalítják, átalakítgatják őket. Ez többé-kevésbé sikeres is, mert 1-2 évre ki tudja tolni a forgalmazást.

Egy bútorcsaládnak 10-15 évet kell tudni a piacon lenni. Annyit van is. Nagyon nagy a szórás a bútorcsaládok között, de ez Németországban is így van. A meglévő 5-6 családból 1 van, amelyik jól eladható, a többi forgalma áll, sokszor csökken közben. Ez nagy probléma. 5 éven belül ritkán hal el egy bútorcsalád.

Termékek élettartama változik. 5-7 év általában gyártmányaik életciklusa.

*A székgyártók* tapasztalatai:

Sportlétesítményszéküket 2002-ben vezették be, az még mindig eladható. Folyamatosan fejlesztik a termékeiket, amikor csökken valamelyikből a kereslet, akkor azt kiveszik a kínálatból. Ez 4-5 évente következik be.

Az életszínvonal még ezt is befolyásolja. Tehát kicsit hosszabb a termékeknek az életgörbéje. Más a helyzet a lakossági, és más egy közületi bútornál. 20 évre

visszamenőleg megvannak a gyártott termékek éves darabszámai, ezeket mindig figyelik. Nincs „elvárt”élettartam.

Hajlított bútornál ez nagyon érdekesen alakul, hiszen vannak 100 éves termékeik, van rá kereslet, igény. Ugy gondolják, hogy ez a Thonet-stílus még legalább 100 évig élni fog. Ezen kívül vannak új, sikeres termékeik is a piacon, amelyeket designerek terveztek. Náluk lehet ilyenről beszélni. Van, amikor a retrót is keresni kezdik. Ilyenkor a régi dokumentációk, sablonok alapján azonnal gyártani tudják az általunk már kifutottnak ítélt termékeket. 1998-ban piacra vittek egy nagyon modern fa-fém kombinációjú széket, nem győzték gyártani egészen 2003-ig. Utána már csak elvéve tudtak belőle eladni. Lehanyaglott. Új formák jönnek, át kell alakítani a terméket. A 60-as, 70-es évek formavilágát lehet ma újra eladni.

A Kabóca székek több mint 10 évesek. Reményeik szerint még mindig a felfutó korszakban vannak. Eleve olyan szándékkal tervezik a bútorokat, hogy kortalanok legyenek.

Az *irodabútorosok* helyzetüket úgy értékelték, hogy ugyanazt a világot élik, mit kb. 30 évvel ezelőtt, amikor a nagy szovjet piacra termeltek. Új terméket lehetett vinni bemutatni, de az áron ez mindig megbukott, maradt a régi. Most sem lehet igazából az újat eladni. Az újaknál az üveg, fém részek drágítják a terméket. A közület, az államigazgatás nem vevő az újra. Van új termék, mert minden évben fejlesztenek, de kell 5-6 év, mire az eladhatóvá válik. A színeket időről időre felülvizsgálják, de csereszabatosnak is kell lenni a terméknek, ha a későbbiekben pótrendelést kérnek esetleg a vevők.

*Konyhabútorból* általában 5-10 év után újat kell a piacra venni. Egy szériával rendszerint 2-3 évig dolgoznak, de utángyártás még sokáig előfordulhat.

A „két lábon” állók élettartam taktikája:

Vannak olyan design termékeink, amelyek jól sikerültek, 5-6 év után sem lehet levenni a piacról. De rövidebbek a termékéletgörbék, ez igaz. Ennek 2 oka van. Egyik, hogy a divat változik, másik, hogy vannak az „utánzók”. Ahhoz, hogy egy cég a vezető pozícióját meg tudja tartani, állandóan meg kell újulnia. (Az oltalmi jog sajnos már nem működik.)

A *gyermekbútorok* területén az életgörbék alakulása:

Relatív a legrégebbi bútorból megy el a legtöbb, mert a magyar ízlés lassan formálódik, a színeset viszont gyorsabban kell cserélni. Az alpbútoroknak a gyerek 14 éves koráig jónak kell lenniük. Bútoraik folyamatosan, elemenként vásárolhatók (10 évet bírjon ki). A vevői elvárások: 6-10-12 év. A megújulást főleg néhány termékcsalád színes változatai jelentették az utóbbi években.

A lakossági *kisszériás bútorgyártók* élettartam filozófiája:

Klasszikus bútor nem annyira divatérzékeny. Nem változtatják meg, amíg van rá kereslet. Van olyan termékük, amelyet 1998 óta gyártanak, s még eredményes a piacon, igaz már kissé visszaeső forgalommal. A jól eltalált termék 8-10 évig is eladható. Van olyan termék, amelyik berobban, aztán hirtelen nem rendelnek tőlük (valószínű, hogy máshol olcsóbban kezdték el gyártani).

## - egyediesség igénye

A *bútoripari beszállítók* úgy látják, hogy egyelőre csak egy szűk réteg igényli ára miatt. De folyamatosan növekszik, az ágazat versenyképességét ezen a vonalon lehet leginkább erősíteni.

*Egyedi bútorgyártóknak* az egyedi szegmenst kell kiszolgáltatniuk. Fontos, hogy a magyar ember szereti, ha a saját céljait minden szempontból kiszolgálja a bútor, és máshol nem találkozik ugyanolyannal. Csak az egyedivel lehet talpon maradni, a dömpingárral, és tömegtermékkel nem versenyképes a magyar gyártó. De kevesen engedhetik meg maguknak egyelőre, hogy ügyfeleik legyenek.

A *külföldi tulajdonú vállalat* vezetője szerint a divat egyik mozgatórugója évszázadok óta, hogy „én olyat szeretnék, ami senkinek sincs”. Ezt a névre szóló termeléssel tudják biztosítani. Ez ma már inkább elvárt paraméter, mint különlegesség. Sajnos még nem alakult ki belföldön, hogy valaki a környezetét megtervezi, arra felkészül és időt, pénzt áldoz rá.

Az *irodabútorok* piacán van, sőt egyre komolyabb igény van rá. Egyre több az individuális igényű vevő. Sok cég van, amelyik ebből nőtt ki szállítónak mellettük. Sőt, az igények odáig fejlődtek, hogy kellenek a kiegészítők is (padlószőnyeg, függöny, fogas, lámpa is talán). Nem szeret ide-oda szaladgálni a vevő. Egyre több cég van a piacon, amelyik lebonyolítja ezeket a projekteket, szervező tevékenységet is végez, egyre kevésbé gyárt tisztán csak bútort. Vállalkozik objektumok berendezésére. Ez egy speciális világ, nagy kihívás, nagy átalakulás a piacon. Aki tisztán pl. csak irodabútor gyártásból él a piacon, az ma nehezen él meg. Jobban jár, ha nem csak irodabútort gyárt, hanem üzletberendezéstől a moziberendezésig bármit.

Az árbevételük 90%-a jön a pályázatokból. Ott az árnak döntő szerepe van. Az egyediséget itt úgy próbálják biztosítani, hogy maguk terveznek, nagyon sok összeállítási lehetőséget kínálnak, az elemek sokaságától a színig, s mindig új arculatot tudnak így tükrözni.

A *konyha* majdnem mindig egyedi, méretre készül. *Fürdőszobabútor* van széria is, meg egyedi is, kb. fele-fele. Azért is tudnak jól eladni, mert a nagy gyárak nem tudják gazdaságosan gyártani az egyedi bútort.

Érdemes teljesen egyedi modelleket is gyártani pl. belsőépítész igények alapján. Itt törhetnek előre azok a mikrovállalkozások, amelyek jó minőséget gyártanak, ötleteikkel segítik a vásárlókat.

*Gyerekbútorban* van, méretbeli eltérések lehetnek a megrendelések között. Bevezették a raszter-rendszert. Ha ezekkel nem biztosítható a pontos méret, akkor felárért gyártják az egyedi méretet. Lehet és kell is terméket fejleszteni az egyedi igények alapján.

Az egyedi igényeket nehéz kiszolgálni, nem akarnak rá sokat áldozni a vevők.

*Kisszériás bútornál* kiszolgálják az egyedi igényeket, még két egyforma bútort nem gyártottak a szérián belül sem. A vevő ezt igényli is. Van olyan, hogy egyedi igényből széria lett, mert nagy ötlet volt benne, s beleillett a koncepcióba is.

A szakmai szervezet képviselője szerint az életképes szegmensben van rá igény.

#### - **egészségtudatosság a vásárlói szokásokban**

A gépgyártók szerint:

A környezetvédelem is olyan dolog, amit ha kihasználna a bútorszakma a fogyasztó tudatosságra nevelésében, piacot tudna generálni magának.

Az *alapanyaggyártók* szerint még nem igénylik ezt a vásárlóik, de felkészültek rá. Vizes lakkot és viaszos felületkezelést is használnak a tömörfa ajtóiknál. Szerintük a természetes anyagok térhódítása a gazdasági helyzet javulásával bővülni fog.

A *konyhabútoroknál* a megrendelői szokások, a használati funkciók, meg az ergonómia dominálnak. Divatba jöttek az olajkezelt anyagok, ami megjelent egyedi vevői rendeléseknél. Üzemen belül jól javítható, korrigálható termék. Lécbetétes bútorlapot és svartnit használnak hozzá, nem rengeteg tömör faanyagot. Divatba jött pl. az álgeszt is, így az utolsó darabig minden faanyagot fel tudnak használni. Az alapanyagtól kezdve figyelni kell rá, a szintükön ez alapelvárás.

*Külföldi tulajdonú cégek:*

Náluk ez egy fontos szempont, mert bőr termékeket is gyártanak. Folyamatosan hangsúlyozzák, hogy egy velúrral vagy egy műanyag mikrofaserral szemben a bőrben nincsen atka, ami megtelepedjen. Nagyon könnyen tisztítható, jól ápolható természetes anyag. Az ápolás eszközeit és szereit adják is a termékhez. Persze itt aztán vannak a minimumtól a luxusig különböző kategóriák, amit meg is kell fizetni. Az egyik kiemelt sikere a cégüknek pontosan ez, hogy egészségbarát és könnyen használható termékcsaládokat gyártanak.

A termék ergonómiája még ritka fogyasztói igény. Ergonómikus, szép is meg olcsó is, olyan nincsen. Ritka az a vevő, amelyik hajlandó ezért többet fizetni. Egyik dolog a fizetőképesség, a másik a kultúra. Ez a két dolog sajnos összefügg. E0-ás forgácslapot használnak. Áttértek a formaldehides ragasztóról a PVAc-ragasztóra, hogy azt a kevés formaldehidet se tegyék be a termékbe.

Követik a vásárlók, de 5 évvel lemaradva. A környezetvédelmi szabályok határozzák meg egyelőre az ilyen irányú fejlődést.

*Egyedi bútorgyártók* készítettek már megrendelésre Németországba biobútort. Jó ára volt. Ha valaki megtalálja ennek igazán a vevőkörét, amelyik igényes erre, az jól járhat. Nekik nem volt ezzel szerencséjük. Vizes bázisú lakkozásra nincs még vevői igény. Ezt a technológiát a dolgozóik egészsége és a környezetvédelmi előírások

miatt lenne jó bevezetni. A káros anyag egyébként a hígítóban van, kikötés után már nincs kibocsátás. A keményfapor is csak a gyártónál gond, a vásárlónál nem.

Irodaszékek esetén az igénytelen kispénzű vevők nem igénylik az ergonómiai megfelelést, de a vevők egy része nagyon igényes. Ezekből élnek. Akinek minden jó, az bemegy a METRO-ba és megveszi, mert olcsó! S 2 év múlva rokkantnyugdíjas lesz. Az egész társadalom így működik, és ez kollektív felelőtlenség.

A *székgyártók* szerint tapasztalható már itt-ott. A székeknél az emberek azt próbálják ki, hogy az ő ergonómiájuknak mennyire felel meg. Hogy mennyi ideig tudnak benne ülni, mennyire kényelmes, megfájdul-e a derekuk, vagy nem - ez nem minden esetben szempont. A vásárlásnál inkább a forma, a látvány az elsődleges. Az üléspróba később jelentkezik. A jelenlegi rendszer csak az árral törődik, és sem az ergonómiát, sem a tartósságot nem díjazza. Szinte majdnem teljesen mindegy, milyen terméket vesznek, csak olcsó legyen. Adnak el úgy is termékeket, hogy nem is látják a vevők. Még katalógust sem kérnek. Ez katasztrófa!

A székeknél az ergonómia fontos, ezzel lehet az igényes vásárlót meggyőzni, érv az egészség megőrzése, a minőség. A magasabb árra is magyarázat, ezt elfogadják.

A tűzvédelemben, a kopásállóságban vannak kívánalmak a stadionszékeknél.

Az *irodabútoroknál* az EU-jogszabályokban minden meghatározott. A szabványok meghatározzák pl. a tükröződésmentes felületet, a számítógépes munkahely méreteit. Ha az iroda méretei nem teszik lehetővé az ilyen kialakítást, jönnek a kompromisszumok.

A felületkezelésnél egyre jobban a bio felé kell elmozdulni. A vizes lakkok aránya Nyugat-Európában már átlépte a 60%-ot (míg 10 éve csak 10% körül mozgott). Sokkal jobbák a tulajdonságai is, de drágák. Erre fejlődünk, de nagyon komótosan.

A „*két lábon állók*” úgy látják, hogy az ergonómia, felületkezelés (olajozott, tömörfa termékek) - jelen vannak. Nevelni lehet a vevőt is a termék által. S akiből vevő lesz, az látja a minőséget. Többen veszik észre, de nem tudják esetleg megfizetni. Arra a szűk rétegre, amelyik ki tudja fizetni, sokan startolnak Nyugat-Európában is.

*Szakmai szervezet* képviselőjének véleménye szerint bio felületkezelő anyagokkal van szegmens, ahol el lehet adni bútorokat, ha hozzáadják még a filozófiáját is.

#### - trend követés szerepe

Kérdés, hogy melyik fogyasztói rétegnél vizsgáljuk a helyzetet. A felső rétegnél számít. Ott katalógusokból választanak, a legújabb termékekből, saját igényeik alapján. Nagyon kellene, hogy érdekelje a gyártókat, hogy mi a trend. Készüljön előre, ne a vásárló mondja meg, hanem menjen eléje az igényeknek. Mondják a *gépkereskedők*.

Az *alapanyag* kereskedők szerint is fontos, hogy ne maradjon készleten eladhatatlan, elavult áru. A hazai piacon csak 2-3 éves készlettel jelennek meg az új anyagfélések, így a vállalkozásoknak van idejük felkészülni fogadásukra, alkalmazásukra. Az export piacokon a vevő hozza a feladatot.

Az *egyedi* belsőépítészeti bútorgyártó véleménye az, hogy van szerepe, ezért járnak pl. kiállításokra. Mindig lehet látni új ötleteket. Így olyan anyagokat is be lehet hozni pl. extra furnérral gyártásba, amit magától nem kérne az ügyfél, mert látja. Klasszikus hagyományos stílusú bútor sikere egyre kisebb. Ott, és a belsőépítész terveknél nem elsődleges a trend követése.

Tervezőik által követik. A high-tech stílusban több fém alkatrész van, ott a ridegebb, fémes megjelenés a divatos. Természetes most már egy konyhapultnál a lézerrel vágott lemezacél vázszerkezet. A szögletes élek más technológiát igényelnek, szükséges a pontosabb megmunkálás is hozzá. Vastagabb furnért kell használni a természetes fa élethű másolásához.

A *külföldi tulajdonú* vállalkozások szerint is fontos a divatirányzatok követése. A legjobb persze az lenne, ha nem követők lennének, hanem ott lennének az élvonalban. De erre ma nincsen büdzséjük. Ez akkora kutatást és életstílus-figyelést igényelne, amit ma nem tudnak megfinanszírozni. Követők, de fontos, hogy ne maradjanak le az élvonalról.

Korszerű, piaci igények alapján összeállított termékcsaládjaik vannak. Figyelnek arra, hogy a fejlesztett termék valamilyen sorba, családba illeszkedjen bele, függjön össze esztétikailag is a másikkal, funkcióban egészítse azt ki, adjon alternatívákat, ahol erre piaci igény van. Ez már egy másik minőségű gondolkodás, meg átfogóbb, szervezettebb, mint korábban volt.

Az IKEA maga alakítja a trendet.

Az *exportálók* véleménye:

Fontos, ez egyértelmű. Feladata a kollégáknak egy bútorkiállítás megtekintésekor, hogy ne csak azt vizsgálják, hogy formailag, műszaki tartalmában merre tart a világ, hanem nézzék a színeket, a szöveteket is.

A legtöbb bútoruk saját tervezésű, kicsit más, mint az átlagos. Korábban próbáltak másolni, de most inkább saját tervezésű bútoraik vannak, ez hosszútávon jobb. A trendet követik, ezt kötelezőnek tartják saját érdekükben.

*Székgyártók* termékeikkel követik a legújabb trendet. Kiállításokon, cégek honlapjain tájékoznak rendszeresen. A külpiacon nagyobb a szerepe, de a közületi döntéshozók is figyelik, mi van a világban. Kérdés, mennyi pénz van a kezükben.

Folyamatosan figyelnek a stílusbeli változásokra. Neves designerekkel terveztetnek. Szeretnék az igények elé menni, de egyelőre sajnos csak követők.

Az *irodabútor* gyártók esetében főleg az új anyagok használatában nyilvánul meg az új irányzatok követése.

A *konyhabútorgyártók* szerint egyre inkább fontos lesz a trendkövetés. Ha valaki nem veszi fel a változás ritmusát, az kiesik az eladói körből. Vevőiket (egyedi) is befolyásolja, mi a „trendi”. Színekben tudják őket irányítani, de van, hogy a meglévő bútorhoz kell igazodniuk.

A *lakossági kiegészítés bútorgyártók* felfogása a divat követésében:

Náluk is óriási szerepe van, pedig nem trendérzékeny a klasszikus stílusú bútor. De mégis gyakran körülnéznek, milyen irányba mozdul a piac, mit érdemes követni. A vevők is igénylik, figyelik pl. az újságokat, bútorkiállításokat, a prospektusokat és az internetet. Főleg a színek változnak. Ezt követni kell.

Ha egy cég elér egy bizonyos minőségi, elismertségi szintet, akkor meg kell mutatnia, hogy mi a piacon a trend, ha a vásárlások volumenében esetleg ennek hatása nem is jelentkezik azonnal. Ehhez legalább 2 évente jelentkezni kell egy-egy új termékkel, új színnel, új formával. A trendkövetők egy külön vásárlói réteget jelentenek. Sajnos még nincs kultúrája, nincs minta itthon, hogyan kell a design-t, a trendkövető bútort eladni.

Az értékálló bútorok nem divatfüggők, de kitörési lehetőségként kikerülhetnek a trendekkel foglalkozni. Van, aki ezt felvállalja, van, aki nem. Ami jó, annak van egy sajátosan egyéni íze, egyéni stílusa, és ezt nagyon igénylik a magyar emberek.

Az *ifjúsági és gyermek bútoroknál* is követni kell a bútordivatot. Jelezni kell a termékben egy új kínálattal a trendkövetést, különben megreked, tönkremegy a vállalkozás. Mutatni, prezentálni kell a vevők felé az új, az előremutató termékeket.

### **5.2.2.3. Vállalati struktúra, stratégia**

- **privatizáció bemutatása a cégen keresztül**
- **tulajdonosváltások szerepe**

A megkérdezett 27 vállalkozásból 17 privát céggént kezdte meg működését a rendszerváltás után. Esetleg a tulajdonosok számának csökkenése volt a jellemző működés első éveiben, tulajdonos váltás nem történt. Un. családi vállalkozások – férj-feleség, apa-gyerekek – száma 12. Ebben az esetben az ügyvezetés, a társaság irányítása a család kezében van.

Az egyik *egyedi bútorgyártó* cégnél:

Szövetkezetből alakult át a cég kft.-vé, most 6 tulajdonosa van. Az ügyvezető a főtulajdonos, másik 5 társa alkalmazott a cégnél.

Vagy a másiknál:

Szövetkezeti struktúrában belül volt egy ipari szakcsoport, majd egy kötelező kft.-vé alakulás. Nyugdíjasok adták el az idők során az üzletrészüket, de az elmúlt években nem volt érdekük (korábban több nyereséget fizettek, mint a banki kamat).

És egy 3. cégre is az előző modell érvényes:



Szövetkezésként jöttek létre. A szövetkezet tagjai kerültek be a kft.-be. 100 főről indulva ez most 40 körüli magánszemély. Az ügyvezető és a fia a meghatározó tulajdonosok, majdnem elérik az 50%-os részesedést.

#### *Külföldi tulajdonú bútorgyártók:*

A privatizáció gyorsan zajlott le 17 évvel ezelőtt, röviddel a rendszerváltás előtt. A Kanizsa Bútorgyárból először a kárpitos tevékenység került egy kft.-be vegyes vállalat formájában, néhány év múlva 100%-ban kivásárolta Steinhof úr a céget, azóta egyszemélyes kft.-ként működik német tulajdonban. Az a 350 fő, aki annak idején átjött a vegyes vállalathoz, képes volt előállítani 650 millió forint árbevételt. A létszám 400 főre bővült, és 6-7 év múlva gyakorlatilag 5-6 milliárdnyi értékű árut gyártott. Olyan munkakultúra- és hatékonyságváltozás történt, ami elsősorban a külföldi tulajdonos szellemi tőkéjéből valósult meg. A megfelelő tulajdonosváltás hosszú időre meghatározhatja egy cégnek a jövőjét.

1992. januárjától a gyár 100 %-os Falco Fakombinát tulajdonú Falco-Sopron Bútor Kft.-ként működik. Októberben osztrák tulajdonba kerül az épületelem-üzem. 1994-ben a gyár a legnagyobb német irodabútor gyártó csoport, a Schaefer AG 100 %-os tulajdonába kerül és Falco Sopron Irodabútor Kft. néven működik tovább. 1995. decemberétől a holland SAMAS csoport lett a Schaefer AG többségi részvényese. 1997. novemberében a Falco Sopron Irodabútor Kft. székösszeszerelő céget alapít, SITAG Hungaria Kft. néven. 2006. januárjától a cég SAMAS Hungaria Irodabútor Kft. néven funkcionál tovább. A tulajdonosváltások szerepe meghatározó a cég életében.

A soproni gyár '95-ben került a Swedwood tulajdonába, de előtte is az IKEA-nak gyártottak.

#### *A székgyártó régi bútorgyárak privatizációja:*

Balaton Bútor '92-ben Rt.-vé alakult, '93-ban a Fotex-csoport tulajdonába került a gyár. Törzsrészvényeik és dolgozói részvényeik voltak, valamint a Fotex, mint főtulajdonos.

Sellaton Hajlított Bútor természetesen magán céggént indult 1907-ben, így működött az államosításig. Privatizáció után Rt.-vé alakult. Utána jött még pár, leginkább tőkekivonásos privatizáció, végső formája az, hogy 100%-ban magánszemélyek (3) a tulajdonos.

*A kisszériás bútorgyártó (Műbútor Rt.) cégnél a szövetkezeti tulajdonrész alakult át részvényyé. Nem szerencsés, hogy sok (190) tulajdonosa van a cégnek. Nincsenek kivásárlások, mert nem bíznak abban, hogy visszajön a pénz a nehéz helyzetben.*

#### *A Pálmöb Kft.-nél (konyha- és szállodai bútorgyártás):*

A vállalkozást édesapa indította 2 külsőssel, aztán a 2 fiú kivásárolta őket. Nekik ez jó befektetés volt (közben a cég a tízszeresére dagadt). A fő tulajdonos és szakmai irányító maradt a cégnél, ezért nem érezte meg a vállalkozás a váltást.

Az egyik *irodai székgyártó* esetében, amikor kivásárolták a korábbi üzlettársukat, akkortól a gazdálkodás racionalizálódott a cégnél.

*Irodabútoros vállalkozás esetében:*

Tanácsi vállalat (elemesbútor), '89-90 Rt.-vé alakulás, privatizáció (irodabútor). '95 Bokros-csomag: az egyik üzemrész leállítása, lakossági bútorgyártás megszüntetése, 2004. recesszió miatt átalakítás, erős karcsúsítás (430 főről 80-ra). Ma szolgáltatás, azaz 1 darabtól a kis-, középszériáig (300 darabig) megszerveznek mindent, projekt-menedzselési, belsőépítészeti és logisztikai feladatok elvégzése révén maradt versenyben. Közös célokat több tulajdonos esetén nehéz volt meghatározni. Családi vállalkozás esetén az együttgondolkodást egyszerűbb.

A „két lábon állók” véleménye, hogy addig jó még a hazai bútoriparnak, amíg lelkes ügyvezetőik vannak. Amikor a piac erősen gyengül, és kiderül, hogy ebbe a szakmába nem érdemes több pénzt beletenni, és anyagilag elért egy bizonyos szintet a tulajdonos, akkor egy idő után nyugodtan mondhatja, hogy befejezi.

#### - saját stratégia

*A gépkereskedők véleménye:*

Nagyon kevés vállalkozásnak van stratégiája. Van egy vékony réteg, amelyik elkezdett vállalatszerűen működni, és ők jól is működnek. Azok fognak élni, akiknek van stratégiájuk, van menedzsmentjük, vállalatszerűen működnek. Akár kicsiben is, mert 5 főnek is kell, hogy legyen stratégiája, menedzsmentje, feladat elosztása.

Az *alapanyag* kereskedelemben dolgozók szerint a vállalkozásuknak van stratégiája, lényegében a jelenlegi piac megőrzése és erősítése, valamint a tömörfa bútorajtók és elemek kis- és közepes szériában történő gazdaságos gyártása.

A kereskedelmi cégeknek, ha egyetlen termékre alapozott a piacuk, és a konkurencia megerősödik, bővíteni kell a választékot. Ma egy gyorsan fogyó, nagy felhasználású termék kereskedelméből nem lehet megélni. A bútorgyártás szinte teljes alapanyag és szerelvény igényét kielégítve válhatnak csak piacvezetőkké, mert ha a gyártók mindezt egy helyen egyszerre megvehetik, akkor meg is teszik. A kereskedés mellett érdemes sokszor gyártási tevékenységgel is biztosítani a túlélést. Persze áldozni is a termékgyártási feltételek biztosítására. Köztudott, hogy a kereskedéssel több hasznot lehet produkálni, mint a termék-előállítással, de ez a két lábon állás erős biztonságérzetet biztosít.

Az is előnyös, ha a vásárló gyártókkal sikerül kölcsönösen előnyös kooperációt kialakítani. A vásárló kisiparosok hozhatnak vevőket a kereskedő gyártmányaira, és az általa nem gyártott bútorok elkészítésére pedig ő ajánlja ezeket a kisvállalkozókat.

*Az egyedi bútorgyártók stratégiái:*

Minél inkább a saját lábon állni. Megerősíteni a szellemi alapházist, ami a tervezés irányába tolja el a céget.

Kényszer szülte stratégiák vannak, mert ilyen kintlévőségek mellett az életmentő stratégiát kell előtérbe helyezni. Hosszútávú stratégia sűrűn korrekcióra szorul. Úsznak az árral is, s ilyenkor kell jól evezni.

Kihívásokra felelni kell. Alkalmazkodás a piachoz.

„A több lábon állásban nem nagyon hiszek, mert ha a két láb túlságosan messze van egymástól, ugyanúgy mozgásképtelen vagy, mintha egy lábon állnál, de stabilan.”

*A külföldi tulajdonban lévő vállalkozások* stratégiái illeszkednek, azaz részei mindig az egész cégcsoport stratégiájának:

Így pl. az egyik vizsgált cég stratégiája a 94 vállalati körbe (holdingba) beillő stratégia, amit közösen dolgoznak ki az ún. világkonferencián minden évben a következő 3-5 évre. Meghatározzák, hogy milyen szerepet akarnak játszani a piacon, és ezt bontják le vállalati szintre. Azaz 4-5 évre előre tudják, hogy a gyár mit akar elérni, milyen nagyságrendet, mely piacokat akarja megszólítani, milyen termékeket akar gyártani.

A másik, *irodabútoros* vállalkozás esetén is a stratégia, hogy bele kell illeszkedniük a cégcsoport működésébe, és ezen keresztül kell differenciáltabbnak lenniük. Több dologgal kiegészülnek: árulják a cégcsoport többi termékét is, ezzel piacot is nyerhetnek. Másik, hogy a szolgáltatásaik terén jóval hangsúlyosabbaknak kell lenniük. Az is elvárás, hogy váljanak partnerévé valamely nagyvállalat üzemeltetési igazgatójának, segítsék, ha nehézségei adódnak. Azaz, ezzel közelebb kerüljenek hozzá emocionálisan, és talán meghálálja, amikor majd bútort akar venni. A 4. láb, hogy meg kell próbálni filozófiát is adni: „Európa legnagyobb irodabútorosával állsz szemben, és én most segíteni fogok neked az egész irodai technológiád megszervezésében, hogy költséghatékonyabb legyél.” Akkor érdekelt lesz együttműködni, mert spórolhat vele. Ez egy komoly átalakulás, és hozzáidomulás a piachoz.

*Konyhabútorosok:*

Van stratégia, ezt úgy kell elképzelni, mint egy teniszpartit, mikor jön a labda, vissza kell ütni, mert ha becsapódik, akkora krátert hagy maga után, hogy elsodorja az egész céget. A társaságoknak annyira elolvadt az eredménye, hogy a legkisebb változás is komoly baj tud okozni.

Sokáig tartották magukat ahhoz, hogy viszonteladókon keresztül akartak forgalmazni itthon, de nem volt hűség, kitartás a partnerekben. Maguk értékesítik a bútoraik 90%-át. Nagyon leköti az energiáikat a folyamatos fejlesztés és a minőségi termékek készítése.

Általában 4 évre körvonalazódik, hogy mi az, amit el szeretnének érni. Évente a rövidtávú terveket fektetik le, de azért ezt a gazdasági környezet változtatja. Mivel gyártók, piacot keresnek, s gyártanak az adott piacra. A cég megmaradt azon a szinten, hogy nincsenek a feladatok szintekre lebontva, ezt megváltoztatni nagyon nehéz. Próbálják a gyártás-előkészítést, a tervezést, a technológiát (dokumentációt) sokkal precízebben végezni, kidolgozni.

*Az irodai és a lakossági székgyártók* stratégiai elképzelései: Szeretnék a jelenlegi helyzetet vidáman túlélni. A stratégiák elsősorban a cég gazdasági irányát szabják meg, főleg a lehetőségekből, az eladási oldalból indulnak ki. Ezt követi majd a termék- és a gyárfejlesztés.

Sikeresek a piacon, mert gyorsan tudnak pl. szállítani. Forgalomnövelési törekvések, nagy odafigyelés, jelentős meggyőzőerő, jó kapcsolatok a

legfontosabbak a stratégiájukban. De nagyon jó minőségűek a termékeik, az anyagok, nincsenek garanciális problémák. Villámgyorsan tudnak lépni, reagálni a piacra. Az átmeneti zavarba kerülő székgyártókat is ki tudják segíteni.

Irodaügyben a megszorítások éreztetik hatásukat, és jön be a távol-keleti tucatáru. Olyat gyártanak, amit ők nem tudnak. A nagyon extra, a nagyon minőségi, a 100-féle szövet, meg a 150-féle modell, óriási választék, 2 napon belül szállítanak - ezekkel próbálkoznak és így valamennyi nekik is jut a piacból.

A „*két lábon állók*” véleménye:

Stratégia, alkalmazkodni a piachoz, meg a pillanatnyi gazdasági szituációkhoz. A nulláról kezdték s eljutottak valameddig. Most nagyon nehéz helyzetben vannak, most kellene egy kis segítség az EU-ból. A könnyűipart nem szabadna ennyire magára hagyni.

Ügyelnek szolgáltatásaik színvonalára, vevőik megtartására. A gazdálkodóknak kellene, hogy legyen elképzelése rövid és hosszabb távon is. Szeretnék a design vonalat felfuttatni, szélesebb piacot kialakítani. Az EU-nyitás óta Ausztriára koncentrálnak. „Ha Ny-Európában sikeres vagyok, nem kell itthon többlet energiát befektetni, de a magyar piac megdolgozása nem segít a nyugatra kerülésben.”

Saját boltjaikat azért tartják fent, mert a nagykereskedőktől kiszorulóban voltak, visszaesett a forgalmuk. Az 5 saját boltban árusítanak kifogástalan szolgáltatásokkal. Pl. ha hoz a vevő egy szekrényfiókot, a székeket hozzá azonos színben el tudják készíteni. A nem saját bolt esetén elveszhetnek ezek az információk a kommunikációs folyamatban. Nem dolgoznak a kereskedők ellen, mert az árakhoz felzárkóznak. Céljuk a vevők minél jobb kiszolgálása.

A *gyermekbútor gyártó* szeretné a fogyasztói igényeket kiszolgálni, nyereséggel, vagy saját boltban, vagy (és) kereskedőiket olyan szintre képezni, hogy képesek legyenek a fogyasztóikat a termékeikből kulturáltan kiszolgálni.

Itthon jórészt saját márkaboltokban és sok egyéb helyen értékesítenek, továbbá exportálnak is. Fontos pozícionálni a terméket, a célcsoportot, s megpróbálni kiszolgálni azt. Öt saját márkaboltjuk forgalmaz annyit, mint a 30 kiskereskedő. Ha a partnerek nem hozzák, ami elvárható, saját márkaboltot nyitnak a környéken. A franchise a másik lehetőség. A jó márkázás a további fejlődés következő lépcsője.

A stabilitást a saját boltok biztosítják. A hazai nagy partnerek, hazai kereskedő partnerek, export partnerek adják a több (4) lábon állást. Szállítási határidejük 3 hét, de hektikus a megrendelés, ami csúszást okozhat. Próbálják a gyártást ésszerűsíteni, hogy legyenek alapelemek, készletek, félkésztermékek, sőt a hazai piacra készterméket is kellene készletezni, de ez tőke, pénz, helyigényes.

A *lakossági kiegészítő bútorgyártók* stratégiájában szerepelt a saját üzlet beindítása, hogy a kereskedők ne tudják őket a piacról kiszorítani az import bútorokkal. Honlapjukon villog a saját márkabolt képe, címe, hogy oda menjenek az érdeklődők.

Másik válasz:

Az volt a stratégiájuk, hogy azokat a piaci réseket betömjék, amelyeket a nagy cégek (tömegtermékek) nem tudnak. Kérdés most, amikor a jövedelmezőségük kicsi, szinte nulla, ekkora költségekkel, amelyeket nem tudnak érvényesíteni az árakban, érdemes-e ezt a politikát folytatniuk. Ezt a tavalyi év kérdőjelezte meg,

mert hiába bővítették a piacukat, nőtt az árbevételük, az eredményükben ez nem mutatkozott meg. Keresik, de nehéz találni külső befektetőt a fejlesztéseikhez.

Véleményem szerint, ha megvan a megfelelő menedzsment, a gazdasági szakemberek, mérnöki állomány és szakmunkás gárda, nem lehet nagy probléma. Határozottan ki kell jelölni a működési vonalakat, a technológiát, a technológiához a megfelelő szakembert, és ehhez egy nagyon jó logisztikai rendszert (ebben még minden cégnél legalább 20% hatékonysági lehetőség van!). Fontos a számítógép jelenléte a cégnél. A 2-3 fős kis asztalos cégek nem fognak tudni versenyképesek lenni a legális piacon hosszútávon. A 10 fő alatti cégeknek főleg szolgáltatni kellene (javítások, kisebb munkák). 10 fő fölött már legalább műszaki előkészítőt szükséges alkalmazni, ami fapari technikus szintű ismereteket igényel legalább.

### - menedzsment gazdálkodási technikái

*A gépkereskedők véleménye:*

Általánosságban kezdetleges, rendszerint egyszemélyes vezetés van. Nagyon kevés olyan cég van, ahol a tulajdonos nem vesz részt az irányításban. Minden a főnökre épül, és ettől a vállalatok veszélyeztetettsége nagy, mert ha az ügyvezető elutazik, megbetegszik, összedől a cég egész gazdálkodás rendszere. Nem önjáróak a szervezetek, vagy nincs is szervezet. Jól működhetne, ha a tulajdonosnak is lennének funkciói és nem csak tartóoszlopa lenne a vállalkozásnak.

Az *alapanyag* kereskedők az alapanyagok minél magasabb készütségi fokú beszerzésére – ami még árban is elfogadható – koncentrálnak. Élőmunka: csak a technológiai létszámnak megfelelően.

*Az egyedi belsőépítészeti bútorgyártók:*

Megállapították a felvehető kölcsön felső határát. Kiszámítható az árbevétel, az elvárt optimális nyereség, így tudják, hogy ez mennyire terhelhető.

Jó banki kapcsolatokkal rendelkeznek. Igaz, bankgaranciát a saját lekötött pénzükre így is csak 2-3 nap múlva kapják meg. A bankok még mindig monopolhelyzetben vannak.

*A külföldi tulajdonú cégek menedzsmentjének gazdálkodása:*

A technikák nagyon konkrétan meghatározottak. Júliustól kezdődik a gazdasági évük. Április végén készen van minden költségnemre, minden vezetőhöz tartozó költségre lebontva a gazdálkodási terv. Havonta mérlegsztig lebontva ellenőrzik a megvalósulását. Nem is lehet egy holdingban máshogy. Kontrolling előírásaik vannak, havonta ki kell küldeni a külföldi tulajdonosnak. Ők ezt konszolidálják és látják, hogy a 94 vállalat hozza-e, amit tervezett. A gazdálkodási technikák modernnek, a menedzsment képzett, és folyton fejlesztik is képzettségét. A műszaki és a gazdasági vonal is megkapja a maga képzését. A kommunikációt is fejlesztik. A dolgozók lojalitásának érdekében őket is képezni kell, termékváltásnál átképezni, hogy termelékenyen és megfelelő minőségben végezzék a munkát. A hibás terméket azonnal visszakapják javításra anélkül, hogy plusz pénzt kapnának érte.

A *székgyártók* esetében elhangzott vélemények:

Gyorsabbnak, ügyesebbnek lenni, mint a konkurencia. A menedzsment törekvése: keveset költeni, drágán eladni, a „józan paraszti ész” alapján. Azaz a cél, a forgalomhoz képest nagy profitot produkáljanak.

A méretek meghatározzák a gazdálkodást. Kérdés, hogy a tulajdonos gazdálkodik-e, vagy a menedzsment. Vannak prioritások egy cégnél, mire költenek. A menedzsment azzal foglalkozik, miként lehet a költségeket leszorítani. Ez vonatkozik a bérekre, az előállítási költségekre is, hiszen a vevők is igyekeznek lefelé szorítani az árakat.

Az *irodabútorosok* véleménye szerint a gazdálkodási technikájuk egyszerűen a kapcsolati tőke kihasználása. Az eladósodás mértékének optimális szinten tartása, mert hitelre szükség van egy-egy projekt megfinanszírozásához. Költséghatékonyság, takarékoskodás a cég pénzügyi vezetőjének a feladata.

A *konyhabútorosok* helyzete:

Nagyon figyelnek arra, hogyan alakul a rendelésállományuk. Általában 4-5 évente cserélődik egy-egy partner.

A „*két lábon állók*” tömör válasza: A keveset beosztani...

A *bölcsődei és gyermek bútor* gyártás területének helyzete:

Nem vezették be az előleget, az előfinanszírozást. Nincs vezetve a pénz mozgása. Likvid tervet most fektettek csak le, heti bontásban. Amikor kimegy a számla, akkor már nagyon hiányzik a pénz. Nincs készletezés, nincs szerződés, minden a főnök fejében van meg a gazdálkodási elképzelésekről.

Most tanulják a gazdálkodás-technikákat. Indul egy 10 napos program, meg tanulnak a pénzzel kicsit tudatosabban bánni. Figyelik a cash-flow-t, nincs-e lejárt tartozásuk.

#### - **export-orientáció fontossága**

A *gépkereskedők* véleménye:

Nincs tudatos export-orientáció a cégeknél. Fölmerül, mint igény a foglalkoztatási oldalról is, de fel kellene nőni egy ilyen feladathoz. Akik felismerték a jelentőségét, meg is találják a külföldi értékesítési lehetőségeket. Az export kapcsolatok kiépítésére rendszerint a nyugati országokkal kerül sor, holott az orosz piac óriási, még ma is erős keresleti piac van a bútorokra. A rendszerváltás előtt volt export minőség, belföldi minőség és orosz export. Most is így lehetne. Oda másképp kell értékesíteni és mást. Ennek vannak tradíciói nálunk, csak fel kellene venni a régi kapcsolatokat. Az orosz exportnál az a nehéz, hogy nagy mennyiség kell. Mindenképpen többeknek kell összefogni, és folyamatosan kell tudni szállítani.

Az export lehetőségeket az *alapanyag* kereskedők is folyamatosan kutatják a szomszédos országokban. Jelenleg 15-20 %-os mértékben szeretnék realizálni.

*Az egyedi bútorgyártással foglalkozók válasza:*

Van egy német-orsz nyelven beszélő külkereskedőjük, így vannak Oroszország felé puhatolozásaik. Lakossági bútort privát kapcsolatuk alapján egy német bútornagykereskedőnek szállítanak. A termék közös fejlesztés, a német ízlésre szabott.

Az exportot fontosnak tartják, 4-5 helyre „szállítgatnak”. Az export akkor eredményes, ha minél kevesebb láncszem fűz össze a végfelhasználóval. Cég kis méretéből adódóan nem probléma, ha 3 vagy 5 db ágyat kell egy kiállításra beszállítaniuk.

Az utóbbi időben csökkent. Külföldi beruházóval kellene kapcsolatot keresni, ahol az igényesebb, fizetőképesebb keresletet kielégítő termékeket tudnák eladni.

Az export 40-50%. Ha a hazai megrendelés-állomány nagyon jó, akkor ez csak 30%. De most nyitnak, mert a hazai piac egyre gyengébb.

*A külföldi tulajdonban lévő cégek exportorientációja:*

A termékeik 60%-a külpiacra kerül. Kb. 26 országba szállítanak bútort. A stratégia az, hogy az illető ország tulajdonságainak, szokásainak megfelelő terméket szállítsanak, lehetőleg úgy, hogy azért több piacon is értékesíthető legyen.

Az export egyensúlyt tartani szeretnék, amíg nincs euró Magyarországon, mert az anyagaik között sok az euró-függő. Az árfolyammozgások miatt 40%-ot belföldön kell értékesíteniük. Jelenlegi exportjuk jóval nagyobb, mint a korábbi években.

A helyzetük speciális, mert csak annyit exportálnak, amennyit a csoporton belüli munkamegosztásban tudnak. Ez ugyan kevés, de jóval több, mint azelőtt.

*Az exportáló cégek taktikája:*

A fürdőszobabútoraik 90%-át exportálják. Konyhát most Romániába szállítanak, mivel ott nem tudják ezt a minőséget produkálni, s van már rá fizetőképes kereslet.

Egy vásárló nem vihet el többet, mint az össztermelés 25%, mert ha elvesztik a vevőt, az megrendítheti cég alapjait. Fontos az exportpiac, de hátrányos az euró-árfolyam ingadozása. A jó partneri viszony sérül, ha eltérnek a kiadott áraiktól. Az export nélkül nehezen élnének meg, mert az országon belül nem tudnak olyan sokat értékesíteni.

A német partnerük hosszú távon gondolkodik bennük, azaz a magyarországi gyártásban. Folyamatosan hozza a munkát részükre.

*A székgyártók az irodai, a lakossági és közületi területen a következőket mondták:*

Valamikor volt olyan évük, amikor a forgalom 40%-a exportra ment. Jelenleg 0. Óriási tömegben exportáltak korábban Romániába, Szlovákiába és Horvátországba, főleg a nagy áruházakba. 2000-2002 körül kezdődött a kínai dömping, most ezt az olcsó tömegárut már teljes egészében a Távól-Keletről hozzák be.

Mindig több lábon állnak, ami a piacot illeti. Kb. 35%-nyi az exportjuk. Az export területen még nagyobb a verseny. Igen rossz árakon lehet csak eladni. Ennél nagyobb részarányt nem akarnak elérni, főleg a forint árfolyam-ingadozása miatt.

50-60%-ban exportra termelnek. Ez tömeget és nagy szériát biztosít. Legnagyobb külföldi vásárlók Anglia, az USA, Hollandia, Belgium és Németország.

*Az irodabútorosok export helyzete:*

Megvalósításra váró feladat, kb. 20%-ot szeretnének elérni, szolgáltatással együtt.

Most kezdik kiszélesíteni, de az árak rendkívüli módon nyomottak, az igények pedig igen magasak, mind minőségben, mind szállítási határidőben.

A „*két lábon állók*” szerint fontos lenne. Fizetőképes(ebb) kereslet is van külföldön. Nagyobb kultúrája van a minőségnek, az ízlésnek és fogékonyabbak a designra.

*A bölcsődei és az ifjúsági bútorok export lehetőségei:*

Korábban szállítottak fajátékot Angliába. Szándékuk újra növelni (pl. a nürnbergi kézműves vásáron megjelenni). Terveikben kitörési pontként szerepel.

Fontos lenne, de a piac fel van osztva, mindenhol túlkínálat van termékekből, de be kell indítani és arányát fokozatosan növelni lenne célszerű.

*A lakossági kiegészítés bútorok exportorientációja:*

Laminált bútort exportáltak a volt NDK területre 1993-tól 2000-ig, sajnos tartozással váltak el a partnerüktől, mert nehéz a pénzt utólag külföldről behajtani.

Exportra csak azonos típusú termékből tudnak többet gyártani. Lehetne a hazai piacra is termelni, de szélesíteni kellene a választékot, mert kevés termékféleségből nem tudnának ekkora forgalmat bonyolítani. Ha egy vállalat tud exportálni, biztos versenyképesebb. Ilyen gazdasági hullámvölgyénél jó áron erős export szükséges.

## - **a szakágazat presztízstét hogyan látja**

*A gépkereskedők véleménye:*

Addig nem lesz presztízse, amíg önmaguk nem teremtik meg! Marketing eszközökkel ezt meg lehetne valósítani. Ha lenne valami komolynak titulálható képzés, akkor azt a gyerekeknek el lehetne adni. Presztízst legyen oda bekerülni!

De talán a tudatos vásárlók agyában már benne van, hogy ha ugyanannyiba kerül, ha ugyanolyan jó a magyar termék, akkor azt veszi meg és nem a kínait vagy a lengyelt. Itt nemcsak a bútorról kell beszélnünk. Ha megkérdezzük valakit, milyen ruhát szeretne vásárolni, akkor biztos olaszt mond például.

*Alapanyag kereskedő szerint még bent van a vásárlóban, hogy a külföldi bútor jobb, mint a magyar. Ezt meg kellene változtatni, de ehhez saját tulajdonú bemutatótermék kellene. A termékek bemutatása, propagálása, interneten való megjelenítése rendkívül fontos lenne.*



*Az egyedi bútorgyártók véleménye:*

Sajnos csak igen szűk körben létezik presztízse a szakmának, de azért van egy kis kör, ahol ezt fontosnak tartják. Vannak már olyan megrendelők, akik előnyben részesítik ugyanúgy a magyar bútort, mint más termékek esetében. Az alacsony ár-és igény szintű vevőnél nem jön szóba a termék eredete. De az a réteg, amelyik a minőséget keresi, és egyedül szeretne, azt hazai gyártóval készítteti el. Minőségi termékeink hosszú ideig szolgálnak még nagy forgalmú helyeken is (pl. színházak, bank berendezések), azaz megiszolgálják az árukat.

Jó lenne azt állítani, hogy számít, ha a bútor magyar. Sajnos a szakma is két részből áll. Van egy tehetetlen, felkészületlen része, aki rontja a saját pozícióját, és van egy szűkebb réteg, aki vergődve, de próbál előre menni.

A Bútorszövetség által elfogadható szinten van képviselve a magyar bútorigar Európában. De a hazai gazdaságban a szerepe nem meghatározó. Politikailag sem tudta, és tudja megvédeni magát (lásd szürkegazdaság). Bár a bútorigar szaktudása magas színvonalú, de ezt nem használtuk ki. Ahogy Makovecznek tudtak hírnevet szerezni, a magyar bútoroknak is lehetett volna.

*A külföldi kézben lévő cégek véleménye:*

Belülről úgy tartja az ember, hogy jó. A vevők szintjén nagyon fontos, érzelmi töltéssel rendelkeznek a termékük. Ezért is építettek márkát, és ezért is érdemes ezt továbbfolytatni. De a magyar gazdaságban nem fontos, nem vagyunk tényezők.

A magyar bútoroknak presztízsgondjai vannak, de általában a magyar iparcikkeknek is. Nagyon keményen meg kellett küzdeniük azzal, ha egy hasonló árú magyar vagy olasz bútort kínáltak, hogy a magyart vegyék meg.

Amit gyártanak, azt az IKEA márkajelzés alatt teszik. A vevőnek mindegy, hogy ki gyártotta, norvég-e vagy magyar. Fontos, hogy meg legyen vele elégedve.

*Az exportálók nyilatkozata:*

Abszolút nem számít, hogy a piacon magyar-e a bútor, csak az ár számít momentán. Az országon belül sincs „neve” a magyar bútoroknak.

Van, aki elvből nem vesz magyar bútort, de Ausztriában például nem ez a jellemző, és vannak gazdag magyar vevők is. Európai viszonylatban a technológiában, a termék tekintetében, minőségében nincs lemaradásuk. A bútoraik 3-4 csillagos szállodákba kerülnek, s nem volt minőségi kifogás velük kapcsolatban.

Az *irodai szék* gyártók meglátásai alapján nulla a magyar bútor presztízse. Nem valószínű, hogy a magyar bútoroknak egy márkavédjeggyel olyan presztízst lehetne megteremteni, ami kiszorítaná a külföldieket.

A *lakossági és közületi székgyártók* azt mondják, hogy abszolút nem érdekli a vevőt, hogy magyar gyártású-e a szék. Sőt, senki meg nem kérdezi, ki tervezte a széket. A bútorban a vásárló még nem tudatos kategorizáló (mint pl. az autónál).

Az *irodabútor* gyártó véleménye szerint is a magyar bútorok általában presztízsgondjai vannak, de a globalizációval egyre kevésbé lesz jelentősége, hogy honnan származik a termék.

A „*két lábon állók*” véleménye:

Ha el tudnánk érni, amit Ausztriában a szakmai szövetségek (sok reklámmal) az „Ihr Tischler”-logo használatával elérték az emberek tudatában, az nagyon jó lenne. A csapattagság bizonyos garanciát is jelent a vásárló számára. Belenevelik, hogy először menj be oda, és ha nem találsz ott, akkor még menj el egy másik osztrákhhoz, csak azután vedd meg a kínai, a lengyel vagy a magyar bútort.

Van olyan (suttogó) propaganda, hogy a kínai áru szemét. Aki megteheti, presztízsből nem veszi meg a kínait. Ha a jobbat is elhozzák ide, akkor be fognak törni, mert 30-50%-kal olcsóbbak.

Pár éve még az volt az általános vélemény, hogy az asztalos megbízhatatlan határidőben, nem azt a minőséget adja, s utána még megpróbál a többletmunkáért több pénzt kérni. Ezt le kellett törni, lássák be a vevők, ez nálunk nem így működik. Tavaly még a legjobb cégek is a szinten tartáshoz többet vállaltak, mint amennyit lehetett volna. A jó eredményeket most lehúzza az árbevétel-hajsza.

A fogyasztó a külföldi áruért szívesebben fizet többet. Van a magyar termékkel szemben bizalmatlanság itthon és külföldön is. „Kívülről jól néz ki, de nem fog szétesni?” Ezért adnak 5 év garanciát, amit próbálnak hangsúlyozni. Garanciában többet számít Nyugat-Európában, hogy a cég már 20-30 éve van a piacon. A vevőkkel családi viszonyt ápolnak, így ha 10 év múlva azt kérik, újítsák fel a bútorokat, megteszik azt is.

A *bölcsődei és ifjúsági bútorgyártók* véleménye szerint a bútoripar jó közepes presztízssű, de külföldön, mint bútorgyártókat nem jegyezik bennünket.

A *lakossági kiegészítő gyártó* még azt is nagyon kis mértékben érzékeli, hogy a bútorok Magyar Termék Nagydíjas. A környékre adják el a legkevesebb bútort, mert hogy „itthon vettem”, ez nem előny.

Egyre jobban elvesztette presztízst a magyar termék. Nincs tudatosság a vásárlóban, hogy magyart vegyen, támogatandó a magyar ipart. Az árcédulát nézi.

#### - **márkázás szerepe**

A *gépkereskedők* véleménye szerint a bútorgyártók egyelőre nem használják ki, de majd felnőnek ide is. Még nincs itt az ideje. Van egy csomó magyar márka, ami külföldi hangzású nevet használ, mert annak van presztízssértéke. Itt a magyar bútornál ezt gyönyörűen át lehetne fordítani. (Ruhában, cipőben ma már a tizenévesek is csak a márkás darabokat hajlandók viselni.)

Az *alapanyag kereskedők* véleménye szerint élni kellene vele.

*A külföldi tulajdonú cégek szerint:*

Nem elhagyható. Az érzelmek befolyása a döntésekben a bútoroknál kiemelten nagy. Ezért folyamodtak inkább érzelmi üzenetbe, mint konkrét termékreklámhoz. Az eladók képzését az érzelmi hatás kifejtése irányában is fejlesztik. Az Andante nevet háromszáz (latin, német, angol szavak) közül választották ki fókuszcsoportos vizsgálattal. A franciák ugyanúgy imádják ezt a kifejezést, mint a német kollégák. Ezzel a névvel sikert tudtak elérni. A pénzük nem elég arra, hogy nemzetközileg megismertessék, tehát professzionálisan csak Magyarországon vezették be.

A magyar nem nagyon erős márkapiac. Inkább a származási hely, ország döntő a vásárlásoknál. Egy jól bevezetett márkanév bizonyos körökben könnyen és jól eladható. De ez csak a felső kategóriában jelent valamit.

Az ember nevelhető, befolyásolható. Azon fog múlni, lesz-e elég pénz, hogy a piac meghatározó szereplői kialakítsák a márka-image-t. Ennek az ideje még nem jött el.

*Az egyedi bútorgyártók szerint is kellene.* Előnyös lehetne jól csengő, könnyen megjegyezhető márkanévet meghonosítani. De az egy hosszú-hosszú folyamat, bár egyre jobban érzik szükségességét. Tudják, hogy a márka image fejezze ki azt az érzést, amelyet a vevő szeretne, minősége feleljen is meg ennek, s akkor megfizetik. Feladat, hogy az előítéletektől elválasszuk a magyar bútort.

*A székgyártók a márkaépítés hívei:*

A Balaton Bútor nevet a piacon kedvezően felépítették. Ezt ismerik a vásárlók, tudják, jó minőség, megbízhatóság, nagyon jó design, tartósság, tartozik hozzá. A bútorszakmában fontos, de hosszú és költséges folyamat márkát építeni.

A Sellaton – Thonett márkanév csere a piaci sikerekben nem hozott változást. Azért változtattak, mert beperelte őket a német Gebrüder Thonet a névhasználatért. A Sellaton név választásával próbáltak nem elvonatkoztatni a székgyártástól. (A sella latinul nyeret jelent, az egy ülőfelület. A ton meg a gondolkodás, és ők egy ülőalkalmatosságban gondolkodtak, ez adta ezt az elvont névkombinációt.)

Az nem egy minőségi kategória, hogy német, vagy olasz áru. A márka a lényeg. Ha a felirat, a termék, az elmúlt 10 év, és a szolgáltatás, meggyőzi a vevőt, akkor működik. Fontos, hogy a hazai cégek a minőség irányában még jobban fölépítsék a saját márkájukat, mellette biztosítsanak kielégítő szolgáltatást, s akkor lesznek vevők.

A márkaépítés szerepét a *gyermekbútorgyártók* is fontosnak tartják, mert ha nem tud valaki nagy tömegben, olcsón, jót termelni, akkor csak ez a lehetősége marad a továbbélésre.

*A lakossági kiegészítő bútorkészítés* esetében is nagy a szerepe a márkaépítésnek. Egy jól eltalált név többszöröseire növelheti pl. a honlap nézettségét is.

*Az irodabútor gyártásnál* is sokat számít a bevezetett márka. Jól csengő név volt a GARZON, nem akartak változtatni rajta a privatizáció után sem. Bár dilemmában voltak. De a Garzon jelenti az olcsóságot, amit az építőipari vevő értékeli.

Ha a gyártó igen sok pénzt képes ebbe a piaci munkába fektetni, amivel létrejön az a márka-image tisztelet, amelyik majd őt fogja támogatni, komoly sikerekre számíthat.

*A konyhabútorgyártók és a „két lábon állók” véleménye alapján:*

A márkának legyen egy olyan reklámtöltete, amivel azt mutatja, hogy ez egy nagy cég, erős, s mindenütt elismerik. Most nagyobb arányban a multik a meghatározók. A kisvállalatok nem márkázni fognak, hanem a piac igényeinek megfelelően váltani.

A kiút mindenképp a minőségi fejlesztés, a marketing, a megfelelő üzletkezelésbe elvinni a terméket márkával ellátva. Aki még exportra is tudná vinni a termékét, annak nem lennének értékesítési problémái, a párizsi vagy a német árak biztosítanák a jövőjét.

#### **5.2.2.4. Kapcsolódó és támogató szektorok szerepe**

- **oktatás (szakmunkás szintű, technikus- és mérnökképzés, terméktervező képzés)**

*A bútortiparban tevékenykedők véleménye az oktatásról:*

Vannak alappillérek, amelyek színvonalas megléte nélkül a társadalom előbb-utóbb összeomlik. Az egészségügy, oktatás, nevelés a leginkább meghatározóak ebből a szempontból.

Az interjúkból kiderült, nálunk a képzést az elmúlt néhány tíz évben elhanyagolták. Ezért fontosnak tartanak a megkérdezettek az iskolai képzés, szakmunkás és a középfokú (technikus) képzés színvonalának komoly erősítését, mert felkészületlen szakemberek kerülnek ki a bútortipar területére az iskolapadokból.

Ennek két okát találtam. Részben maga a képzés, másfelől a rendelkezésre álló „gyerekanyag”.

A szakmunkásképzésnek nem tett jót az új oktatási törvény. Nem jó, nem korszerű az oktatás. Másrészt a fizikai munkát Magyarországon leértékelték, ezért a fizikai munka ma már nem népszerű. (Még nem jutottunk el oda, mint Németországban, hogy a közepes mérnök kevesebbet keres, mint egy jó szakmunkás.)

Az új képzési rendszer vélemények szerint azért „szörnyű”, mert még a munkára-nevelésre sincs idő a tanulmányi idő alatt, nem a szakmát megtanulni.

A kézimunkának nincs ma presztízse a gyerekek körében sem, nem igen mennek asztalosnak tanulni. Vagy aki igen („tisztelet a kivételnek”) az a kontraszelekció eredményeként gyenge képességű.

A minőségigényt lenne jó megtanulni már az oktatási idő alatt, de ez is nagyon hiányzik a képzésből. Ezt az is mutatja, hogy a jólképzett, precíz asztalos szakmunkásokból óriási a hiány van a munkaerőpiacon.

Szakmunkás szintű oktatás van a legtöbb cégnél, de elgondolkodtató, hogy a végzett szakmunkások legtöbbször nem marad az adott cégnél, mert semmi lojalitás nincs a frissen végzettekben.

A technikusképzést állami szinten meg akarják szüntetni. De éppen ez a középszint volna a legszükségesebb egyes vélemények szerint, mert a mérnökképzés egy kicsit el van túlozva a faipar méretéhez képest nálunk.

Régen kaptak a diákok alapot a technikumban, ahonnan el tudtak indulni. Most a szakközépiskolákban 2 évig nem engedik a közelébe sem a fának a diákokat. A következő 2 év biztosan nem lesz elég arra, hogy megtanítsák nekik a szakmát, hiába ömlesztik rájuk a tananyagot. El fog menni a kedvük ekkora ismeretanyag be (nem) fogadása közben a szakmától.

Az iskolaösszevonások még az iskolához való kötődést is megszüntetik azzal, hogy egyik intézményben folya az elméleti oktatás, a másikban pedig a gyakorlati az új törvény szerint.

Aki egyetemet végzett, nem akar fizikai munkát végezni, de ez általános minden szakmában.

A mérnökképzésben résztvevőknek alapos általános ismereteik vannak, a szakmai területeken használhatók. Minden területnek sajátos követelményei vannak velük szemben. Arra lehet építeni a mérnököknél, aki elkötelezett, érdeklődő valamilyen szakterület iránt és van egy nagyon jó és széles elméleti tudásbeli alapja.

Az egyetemről kikerülő faipari mérnököknek kellene újfajta (piaci) gondolkodással is rendelkezniük.

Tényleges szakmai követelményekhez igazítva kellene oktatni, sok külső, a szakmában komoly eredményeket elért meghívott oktatót is be kellene vonni a képzésbe, hisz az egész világon ilyen módon történik a felsőszintű oktatás.

A mérnökképzés nincsenek komoly szakmai és nemzetközi kapcsolatai.

Talán a számítástechnika fejlesztésével a CAD-képzés nevezhető nemzetközi szintűnek.

A mérnökképzésben a nyelvtudás területén is vannak hiányosságok, továbbá korszerűbb ismereteket is kellene kapniuk a hallgatóknak.

A tudásanyagot 10 évenként legalább egyszer meg kell újítani, az egyetemen ez messze nincs meg.

A friss diplomás mérnököknek igen magas igényeik vannak. A mai fiatalok kiesnek az iskolapadból és azonnal elvárják a szolgálati autót meg a minimum 300 ezer forintos fizetést. Ehhez bizonyítani kell előbb, ezért meg kell dolgozni, mondják a megkérdozett vállalatvezetők.

Az egyetem nem ad olyan képzést, amivel az onnan kikerült mérnök teljes értékű tagként tud azonnal működni egy munkahelyen. Ehhez még nagyon sokat kell tanulni. És ez a probléma, hogy ezt nem nagyon akarják vállalni a frissen végzettek. Ha jön egy mérnök, még 1 év, mire gyakorlati, használható tudásra szert tesz. Az lenne a cél, azért tanult a faipari egyetemen, hogy a bútortiparban egy lehetőleg majdnem kész szakember legyen.

A piaccgazdaság egyik „hátránya”, hogy azonnal be kell állni a munka sűrűjébe. Ma nem tudjuk megtenni, hogy felnevelünk valakit, erre nincs időnk.

Még talán a művészképzésben a legjobb a helyzet. Tehetséges hallgatókkal találkoztak az elmúlt években a diplomamunkák kapcsán a cégeknél.

Ezzel együtt kemény probléma a terméktervezőké, mert a belsőépítészethez is érteniük kellene, de az egész szakmánk, az ország és a piac olyan kicsi, hogy nem igen lehet ebből megélni.

Minden bútortipari területet a megfelelő presztízssre kellene emelni (közösén). Ha az életben is azt tapasztalja a diák, hogy ebből meg lehet élni, egyre több prosperáló cég működik a szakmában, akkor talán úgy fogja gondolni, hogy érdemes lehet ott dolgozni.

A szakma a beszállítók miatt fejlődik, mert ahhoz, hogy el tudják adni az anyagaikat, érdekük, hogy jól dolgozzanak velük, képzik az embereket. Az anyagokkal együtt fejlődik a technológia, s a felhasználókat meg kell tanítani a használatára.

A képzés minőségi elvárásainak meghatározása és azok számonkérése szövetségi feladat (lenne).

- **bútortipari véleményformálók (építészek, belsőépítészek, szakújságírók, szaklapok) szerepe**

Az *alapanyag- ill. gépkereskedő* véleménye szerint minden gyártónak kellene, hogy legyen egy jó tervezője, aki viszi magával, akivel jól együtt tud dolgozni. Erre azért akadnak nagyon pozitív példák is.

Továbbá az egyedi gyártások feltételeinek fejlesztésében fontos a véleményformálás technológiákra irányuló hatása.

A *belsőépítészeti egyedi bútorgyártók* meglátása, hogy ez a terület nagyrészt elfogadható szinten érvényesül, mert akkor van létjogosultsága, ha valaki tervezeti bútorait. A kiadványok tartalmaznak, általában sok képet, illusztrációt és értelmes bútortipari cikkeket találhatunk bennük. Ezek a folyóiratok a vevőket is formálják, megrendeléseik során többen hivatkoznak rájuk.

Az értékesebb lapok nem hazai tulajdonban vannak, egyúttal azt is mutatják, hogy milyen gyártói érdekeket, irányvonalakat, trendeket kell erősíteni, képviselni Magyarországon.

Egyes vélemények szerint nálunk ma már túl sok az ún. szaklap. Három-négy elég lenne, mert így szétforgácsolódtak az erők.

Vannak pozitív példák, amikor a beruházó a belsőépítészt kérdezi meg, hogy ki az, aki ezt a megtervezett belső berendezést el tudná megfelelő minőségben készíteni. Ez fontos azért, mert ez viszi a szakmát előre, mert nem az ár az egyedüli feltétel a választásban, hanem a szakmai, formai, esztétikai és minőségi szempontok. Szívesen csak olyan belsőépítésszel dolgozunk együtt, akik csak kiváló munkákhoz adják a nevüket.

Negatív eset is van, mert az utóbbi időben a kollégák nagy része minden, sok tekintetben nívótlan munkát elvállal és gyárt a megélhetése érdekében. Elmúlt az az idő, amikor a kivitelezés tekintetében egy kicsit is számított ezeknek a hozzáértő szakembereknek a véleménye az építőiparban.

Pályázatoknál jobb helyen belsőépítésszel terveztetnek. De köszönő viszonyban sincs egymással a terv és a végeredmény legtöbbször. Meg kellene találni, hogy az ő beleszólásuk erősebb legyen. Szépet, tartósat gyárthassunk, mert a most felépített modern épületek belső tere, az a legsilányabb minőségű berendezésekkel van ellátva. Mindenki csak a saját cégét nézi, és ott spórol, ahol tud, amikor egy nagyprojektnél az építőipari cég a generálkivitelező.

Elvétve vannak olyan projektek, ahol teljes egészében a belsőépítész kezében vannak a megoldási lehetőségek. Az építésszel nagy része átment a belsőépítészet területére is dolgozni, ezért a belsőépítésszel kicsit háttérbe szorultak. Ha munkához is jutnak, akkor annak megvalósítására legtöbbször nincs pénz, amit elképzelnek.

Olyan vélemény is elhangzott, hogy belsőépítésszel nem szeretnek dolgozni, mert ők a gyártási háttérrel, a kivitelezési lehetőségekkel nem foglalkoznak. De ennek pont az ellenkezőjére is van példa, amikor elmondták, hogy a belsőépítésszel nagyon jó a kapcsolat, nincsenek ellene, hogy a bútor magyar legyen egy adott enteriőrben. Sokkal rugalmasabban dolgozunk együtt velük, mint korábban. Ez nyilván mindig az adott cég ill. belsőépítész közötti együttműködés következménye.

*A külföldi tulajdonú cégek vezetőinek fejtegetései szerint az itthoni eladásnál a „külső” véleményformálás szerepe nem éri el a 4-5%. Vagyis nagyon szűk az a réteg, aki igényli, hogy szakember adjon neki tanácsot. A belsőépítésszel, a lakberendezőknek a szerepe főleg az értékesebb termékek eladásánál érvényesül. De legtöbbször a megrendelő elvárt színvonala határozza meg a termékek jellegzetességeit.*

Főleg a nagyobb cégeket a belsőépítésszel erősen befolyásolják.

A szaklapok, mint döntést támogató kiadványok az internet mellett is fontos szereppel bírnak. A szaklapokat még mindig sokáig meg is őrzik az emberek, ezt mi ki is használjuk, mert termékeinket hirdetjük a szaklapokban is, jó eredménnyel.

*Az Országos Asztalos és Faipari Szövetség szerint szakfolyóiratokat sokan olvasnak, ha értelmes témákat találnak bennük, hasznukra tudják pénzügyileg is fordítani.*

Bútoros szaklap már nincs. A Bútorszövetségnek volt egy Bútorrend Magazinja, de nem tudtuk nyereségesen működtetni. Túl szakmai volt, de igen kicsi a mi szakmánk.

- **bútortervezők szükségessége**
- **van-e magyar design? Kell-e?**

A magyar design, mint „örök kérdés”, merült fel az interjúk során. Aztán mindig jött a finn példa, aztán a „De ők attól lettek nagyok, hogy volt saját arculatuk, saját akaratuk, és nem másokéból éltek...”

Szükség lenne kialakítani egy magyar jellegzetességeket hordozó stílust, mint ahogy a spanyoloknak, vagy az északi népeknek létrejött a meghatározó formaviláguk.

Nem attól lenne magyar a hazai bútor, hogy magyarok készítik, hanem hogy mind az az ötletesség, kreativitás érvényesülne benne, ami egyébként a magyarok nagy részére jellemző is. De főleg az anyagi, gazdasági háttér hiányzik, hangzott el.

A *bútoripari beszállítók* szerint egyértelműen nagy szükség van a bútortervezőkre hazánkban is, kellene a jó magyar design is. De a magyarországi designtervezők nem találtak még kapcsolatot a magyarországi gyártókkal. Ez is a fejlettségi fok mércéje, még nem tartunk itt.

Azért is szükség volna a jó magyar bútortervezőkre, hiszen a magyar bútoripar és a magyar bútor főleg általuk fejlődhet és kerülhet a köztudatba. De még nagyon sokat kell fejlődnie ehhez. Mi leggyakrabban másolunk, idegen ötleteket valósítunk meg.

A kivitelezők a könnyebb megvalósíthatóság, kevesebb időráfordítás irányába tendálnak a gyártás során. Fontos lenne, hogy a tervezői fantázia készítse a bútorgyártót arra, hogy komplikáltabb szerkezet kelljen megvalósítani. Persze a termék értékrendjében benne kell lenni ennek a többletnek.

Az *egyedi bútorgyártók* úgy gondolják, hogy az egyéni igények kielégítését szolgáló, a bútorvilág trendjét követő változatok bemutatásával kellene megrendelésre kényszeríteni a vevőt. Ehhez viszont mindenkinek a maga területén kell nagyon jól dolgozni, teljesíteni, a hazai bútortervezőknek, designereknek is.

A *külföldi tulajdonú cégek* álláspontja az, hogy egyértelműen szükséges lenne bútortervezőket alkalmazni. Ha egy cég konkrét irányt tud megfogalmazni, hogy mit szeretne termelni, melyik piaci szegmens számára, akkor kerülhet sor arra, hogy megszólítsunk egy tervezőt.

Magyarországi tervezőkkel is dolgoznak együtt, de nem sok sikerrel. Külföldre elsősorban úgy adható el egy termék, ha mögötte neves tervező áll. Ezért német, holland és francia tervezőkkel dolgoznak a saját piacukra.

Van egy tervező, aki megálmodik valamit, aztán jön a műszaki technológiai szakember, hogy ennyiért tudom csak legyártani, aztán következik az eladhatóság kérdése, és ezen megbukik a termék, mert ilyen áron nem adható el sehol.

Az *exportáló cégek* véleményei szerint nagyon jó ipari formatervezőink vannak, a bútornál székekre van 1-2 jó tervezőnk. Kárpitos vonalon kevés a jó tervező,



valószínűleg a nemzetközi tapasztalatok hiánya miatt. Érdekes, hogy a legsikeresebb tervezőink mind 60 év felettiak, nagy rutinnal rendelkeznek, ők formálják a legmodernebb, avantgárd termékeket is. Úgy látszik, ehhez hosszú idő és nagy tapasztalat kell.

Ma annyian bombázzák a cégeket terméktervekkel, de nem a gyártó dönti el, mi kell, hanem a vevők, a piac, mondják.

Biztos kell magyar design is, véleményük szerint, de talán inkább az európai designra nagyobb a kereslet a piacon.

Az egyik *irodai székeket gyártó* azt válaszolta, hogy „Én már csak designer által tervezett termékkel fogok a piacra jönni. Az elmúlt néhány év igazolta ennek a felfogásnak a sikereit.”

Kell a magyar design. Mi magyarok egy innovatív, szorgalmas társaság vagyunk. Ügyesek vagyunk, vannak kreatív emberek nálunk. Akkor fogunk megélni, ha lesznek nagyon jó tervezőink, akik újdonságokat, egyedi megoldásokat, formákat találnak ki.

Többen elmondták, hogy tehetséges nép vagyunk, csak szemléletünkön kellene változtatnunk. Egymást kellene segítenünk felemelni. Azért jobbak ebben az olaszok, mert szeretnek együtt dolgozni.

A „*két lábon állók*” egységes álláspontot képviseltek:

A számítógépes tervezőprogramok sokat segítenek, de szükség van a tervezőkre is.

A sikerhez pénz kell, jó tervező-team, amely naprakész, ismeri a világpiacot, majd egy nagyon korszerű, gazdaságos gyártás. Csak komplett, teljesen „felöltötötett” bútort lehet, a sajátos hangulatával együtt eladni.

Nálunk hiányzik az alap, a formakultúra, amire designban lehetne építkezni. Amit mi itthon gyártunk, az nem saját fejlesztés, azt „mindenki” gyártja. Nincs meg az egyéni íze. Abban a kategóriában versenyzünk, ahol nem a névnek, a márkának van jelentősége, hanem az árnak, s a minőségnek. Ami miatt drágán el lehet adni egy terméket, az a magyar bútorból hiányzik.

„Minden funkció annyit ér, amennyiért el tudod adni.” Ha megtalálod azt a vevőt, aki észreveszi a megszokottól eltérőt és meg is veszi, akkor nyertél.

Lehet valaki nagyon jó tervező, ha nem ismeri a piacot, nem megy semmire, nem veszik meg a termékét.

A *szakmai szervezetek képviselői* szerint van olyan szegmens, ahol szükséges a design, de minden területen nem. A konyhabútorhoz nem kell, mert van számítógépes program, meg szakember, aki vezeti a vevő kezét, itt egy kombinációs játékról van szó. Az üzleteknek gyártott bútorok esetében viszont kell. Nincs magyar design. Ha lenne egy magyar bútoripar, amelyik elég erős volna, akkor kellene.

## - **beszerzési piaccal és az anyagokkal szembeni elégedettség**

Általános vélemény volt a megkérdezettek körében, hogy a bútorgyártással kapcsolatosan minden megtalálható a kínálati piacon, csak kérdés, hogy milyen áron. S az is elhangzott, hogy nagyon nehéz úgy anyagot rendelni, hogy mindig és időben hozzá lehessen ahhoz jutni. Sokan csak ígérik a pontos szállításokat, de ez kb. csak 80%-os szinten teljesül.

Vannak anyagok és szerelvények, ahol jó az ellátottság, és amelyek minőségileg is kiválóak, s léteznek olyan anyagfélések, ahol kritikán aluli a kínálat pl. faanyagok területén. Sokan III. osztályú átválogatott dolgokból próbálnak minőséget produkálni, ami nehéz feladat.

Egyes, tömörfa igényes területeken úgy jellemezték a beszállítói hátteret, hogy nem kielégítő, mert itt bútortól kellene dolgozni, de nincsenek olyan beszállítók, akik az igényeknek megfelelő minőségű anyagot, a megadott határidőre szállítanak. Ezért kényszerülnek ezek a gyártók készletezésre, szárításra. Itthon csak II. osztályú faanyagot lehet beszerezni. (Az első osztályú hazai faanyag exportra megy!) A drágább, de kevesebb hulladékot adó osztrák faanyagból olcsóbban termelhetnek, mint a hozzáférhető hazaiából. A 10-30 ezer forintos alapanyagból a megmunkálás végére 100-150 ezer forintos ár alakul ki, mert rámegy a megmunkálás, a szárítás költsége és mintegy 70% a hulladék.

Ahol úgy nyilatkoztak, hogy még nincs gond a faanyaggal, ott 90%-ban import faanyagból (szlovák bükk) dolgoznak. De más ára van az import termékeknek. Az állam támogatja a bio-erőműveket (biomassza program) idehaza, és egy lemezipari vagy egy fűrészipari rönkért annyit kapnak az erőműben mint a bútorgyártóktól. (A forgácslapgyárak kimondottan rossz helyzetben vannak, mert ott az olcsóbb faanyagot használnák, de az most kevés és drága.)

Külföldi beszállítók rugalmasabbak a kisebb tételű szállításoknál is. Így ahol sok anyagféléseget kis szortimentben használnak fel, a raktárkészleteik csökkentése érdekében szívesen vásárolnak külföldön. Akik termékeik nagy részét exportálják, azok a forint – euró árfolyamváltozást is kiküszöbölhetik ezáltal, mert csak a munka hazai a késztermékben.

A hazai piacra gyártók arról panaszkodtak, hogy nagyon import-érzékeny az egész iparág, mert az alapanyagok jórésze (faanyag, vasalások, felületkezelő anyagok) külföldről származnak. Elég nehéz „magyar bútort” gyártani import alapanyagokból...

A kisvállalkozóknak nehezebb elérni az olcsóbb, de jó minőségű anyagokat. Drágább anyagból dolgoznak, és ezért csak kisebb árréssel tudnak versenyképesek maradni.

Reménykednek, hogy javul az alapanyag piac, talán elérjük azt is, hogy a versenyhelyzet miatt rákényszerülnek a beszállítók a pontos szállításokra és olcsóbbak lesznek.

*A külföldi tulajdonú cégek vezetői különböző véleményen voltak a kérdésről.*  
Az egyikféle meglátás szerint mindent meg lehet vásárolni, de ki vagyunk szolgáltatva a beszállítói piacnak. A bútoripar alapanyagok olyan multinacionális cégek kezében vannak, amelyek az árakat árkartellbe tömörítve meghatározzák. Főleg a lap-, lemezgyártók, a poliuretángyártók. Egyikük elmondta, hogy Európában a legnagyobb forgácslap beszerzők a kárpitos szektorban, de ez az alapanyagkapacitásokhoz képest semmi. A vásárlói piac nem tudja honorálni az alapanyagár-emelést, ezért kemény szorítóban vannak.

Segédanyagok, vasalatok még szabadpiaci áron beszerezhetők. Kína is tud már jó minőséget gyártani ezekből.

Nem jutott el sem a magyar, sem a nemzetközi bútoripar oda, hogy a konkurensok összefognának, és beszerzési társulásokat hoznának létre az alapanyagokra.

A másik megítélés pont az ellenkezője. Nem önállóan szerezzük be az anyagot. Egyeztetett beszállítói hálózatból érkezik az alapanyag, amelyik egy kipróbált kör. Itt nagy meglepetések nem érhetnek minket. Nyilván a mennyiség miatt az árak kedvezőbbek, a többi logisztika kérdése csupán.  
Az alapanyag jó része külföldről jön. Reklamációkkal élünk, ha minőségi gondok adódnak és elég jól tudjuk érvényesíteni kifogásainkat.

*A szakmai szövetség képviselőjének rövid véleménye:*  
A fával vannak gondok, nem tudunk eleget behozni, sokat elégetünk. Az elmúlt időszakban Németországban is volt fahiány. Az árak nagyon gyorsan emelkednek.

#### **- jelenlegi marketing tevékenységük értékelése, kívánatos fejlesztési irányok**

A *gépkereskedői* vélemény, hogy nem jól menedzseli magát a bútoripar! A külföldi cég itt versenyelőnyben van, mert sokkal nívósabban, összeszedettebben tudja kínálni a termékválasztékát. A magyar gyártóknál sok esetben úgy kell kiharcolni, hogy adjon legalább egy prospektust. Az igényes kis-, középvállalkozói ipar ma Magyarországon, nagyon beteg, majdnem semmilyen marketinggel sem rendelkezik.

Az adott termékre szabott, speciális marketing kellene minden területen.

A *bútorgyártásban tevékenykedő cégvezetők* többsége, a külföldi tulajdonú vállalatok kivételével, közepesnek, vagy annál gyengébbnek minősítette a saját marketing tevékenységét. Ígérték, ezen a területen próbálnak előrelépni, mert érzik hiányát, azt, hogy kívánatos lenne ezt fejleszteni.

A kiállítások területén szét van aprózva, tördelve e szakma. Pedig a kiállításokon való részvétel az egyik legjobb lehetősége a piacra jutásnak és a minőség bemutatásának. Szerencsére támogatott a megjelenés, de nem könnyű az előfinanszírozás.

Ahol van bemutató katalógus, abban igyekeznek hangulatokat bemutatni, ezzel hatni a vevőkre érzelmi alapon.

Az internet lehetőségeinek jobb kihasználására korlátozódik, ill. az internetet nagyon komolyan vesszük, mondták többen.

Vélemény volt még, hogy többet kellene törődni a piac megismerésével, újabb partnerek felkutatásával. Mert igaz, hogy a visszatérő vevő a legolcsóbb reklám, de ez legtöbbször már nem elég. A szolgáltatás minősége is nagyon fontos. Próbálkoznak új vevőket elcsábítani a komplett szolgáltatások reklámozásával.

Az egyik *exportáló* vállalkozás vezetője szerint mindig akkor kellene a marketing, amikor nincs rá pénzük. Ez a 22-es csapdája. Vagyis főleg pénz kérdése sok helyen a marketing munka.

Az exportpiacon állandó vevők vannak. A közvetítőt kell megnyerniük, illetve a belsőépítészeket, hogy ajánlják a céget, ill. a termékeiket. De ezek a kapcsolatok általában jól működnek.

A cégek többsége alapvetően a kapcsolatokon keresztül értékesít. Más bútorgyártók, akik a saját dolgaik mellett eladják mások termékeinket is a kapcsolataik alapján, forgalmat biztosíthatnak a kapcsolódó vállalkozások számára.

A *közületi bútorok* piacán a vevőkör szinte változatlan, de ez egy jelentős kör, a központosított közbeszerzések miatt. Elmondták, hogy jelen kell lenni a nagyobb városokban, ahol a helyi igényeket helyben felismerve, jobban tudnánk kapcsolatot teremteni. Legtöbbször nem elég a budapesti mintabolt.

Feladatként fogalmazták meg, hogy minden vállalatnak többet kellene a marketingre fordítania. A honlap folyamatos karbantartása, a kiállításokon, üzletekben való megjelenés valamilyen formában, fontos feladatuk lenne. Továbbá megtalálni azt a marketing módszert, hogy hogyan tudnának még több vevőt elérni, és erre áldozni.

Van néhány cég, amelyik úgy minősítette cége ezirányú tevékenységét, hogy nem vagyunk nagyon gyengék a marketingben, de a márkaépítést mindig lehet és kell is még jobban végezni.

Tudatos marketing kell, azaz termék kell, terv kell, azt meg kell valósítani, piacra kell hozni a terméket, amihez igényes katalógusok és árlisták kellenek. A vásárokon meg kell jelenni, tanulni, építeni a kapcsolatokat, erősíteni a márkát.

*A külföldi tulajdonú vállalkozások vezetői erre a kérdésre a következőképpen reagáltak:*

Az elmúlt 3-4 évre visszatekintve elég jó színvonalú a marketing tevékenységünk. Profi szervezeteket vontunk be abba, hogy megtanuljuk, ezt hogy kell csinálni.

Ha az eladás helyén jól felkészített eladók és szakemberek vannak, akkor nagyon sokat nyerhetünk ezzel.

Többletszolgáltatást kell adni a vevőnek.

A marketinget sosem lehet tökéletesen csinálni. Mindig többet kellene eladni, ez is egy kompromisszumos rendszer, ehhez is pénz kell. Speciális marketingünk van, mert nem vesz mindenki irodabútort. Mi inkább direkt-marketing eszközöket alkalmazunk. Fel kell kutatni a vevőt és valamilyen módon meg kell szerezni.

Ma a marketing nem arról szól, hogy a piacról szerzünk információkat, hanem kinek az ötlete valósul meg előbb sikeresen. Rendkívül fontos az innováció.

*A szakmai szövetség képviselőjének véleménye az, hogy az asztalosoknak nincs igazából jó marketingjük. Többségük a műhelyben érzi jól magát, nem megy át menedzserbe, akkor el kellene szakadni a műhelytől, arra pedig nem mindenki képes, inkább tönkremegy. Kívánatos lenne az internet jobb kihasználása is. Fontos a marketing, a termék bevezetése, annak a technikái. A piacon először dolgozni kell, azon híveket kell szerezni. Nem irreálisan alacsony áron, mert akkor nem hiszi el a vevő, hogy az jó minőségű termék.*

**- szövetségek, klaszterek – közösségi marketing – jó-e az irány? fejlődési lehetőségek?**

*A bútorgyártó vállalkozások vezetőinek meglátása röviden a szövetségekről az, hogy a tagság előnye abban áll, hogy havonta jönnek a szaklapok, abból a szükséges információkat meg tudják szerezni. S egyébként is a szövetségekben előretörési lehetőségekként az információ-áramlás felgyorsulását érzik fontosnak.*

Bővebben kifejtve a témát, az volt megítélés, hogy a gyenge bútoriparnak nem lehet egy erős szövetsége. Talán egész Európára vonatkozó trend lehet az, hogy a szövetségek visszaszorulnak. Egy igazi szövetségnek olyannak kell lennie, hogy legyen gazdasági érdek és gazdasági háttér is mögötte. Ha ez nincs meg, nem működik.

Kellenének szövetségek, ez látszik, de nehezen áll össze a koncepció is, hogy mit is akarunk. Való igaz, hogy nem lehet megerősokolni a történelmet, hogy működjenek nálunk is azok a társadalmi rutinok, amik normális országokban. Ha nem érzik annak szükségét az emberek, hogy egy szakmai körhöz tartozni kell, véleményt kell cserélni, hogy információhoz kell jutni, akkor annak az embernek hiába beszélünk, hogy itt szövetségre van szükség. Meg kell tölteni tartalommal a szövetségek munkáját.

Fontos lenne, ha az együttgondolkodás lenne a meghatározó. A kooperációnak lenne előnye, ha folyamatos volna, de ez nagy hiánya a magyar vállalkozói kultúrának. Csak a kényszer viszi rá a cégeket az együttműködésre. A legnagyobb

probléma, hogy mindenki mindent gyártani akar. De így semmiben sem lesz profi, a költségei pedig nagyobbak lesznek.

A cégek az életükért küzdenek. A cégvezető a munka után megy, nem a szövetségi rendezvényre. Mindenki küzd az országban, hogy megéljen, kinek van energiája, hogy nonprofit szövetségesdit játsszon? – hangzott el.

Ahogy jöttek a nehézségek, a taglétszám a szövetségekben zuhanásszerűen visszaesett, mert költséget kellett csökkenteni. A Bútorszövetségnek 140 tagja volt, most 70-nél tart 3 év alatt! Az Asztalos Szövetség tagjainak száma 1300-ról 1000 alá esett vissza. Náluk kevesebb a tagdíj, és adnak egy újságot, ez jó politika, mert az magában is egy érték (Magyar Asztalos és Faipar c. újság). A FAGOSZ létszáma is csökkent. Kevesebb pénzük van, kedvüket veszítették az emberek, visszahúzódnak. Pedig ilyenkor pont ellenkezőleg, dinamikának kellene kialakulni. Fordítva működik ez is nálunk...

Karizmatikusabb emberek kellene ahhoz, hogy jól szervezett szövetségek legyenek.

A klasztereket alulról kell felépíteni, akkor fog működni.

Visszaesés tapasztalható a kiállításokon. Sokkal nagyobb az a gyártói réteg, aki kínálja a portékáját. A kiállítások hosszútávú befektetések, most pedig a mát és a holnapot kell túlélni. Egy jó kiállítás kellene a sok kicsi helyett.

*A külföldi tulajdonú cégek vezetőinek vélekedése, hogy a Szövetség és a Klaszter is csak formálisan működik. Addig, amíg nyereséget termelő, öntudatos, rendes marketinggel rendelkező vállalkozásokból nincs sok Magyarországon, nem is lehet erős szövetség. A szövetségek lényege a kitörési lehetőségekről történő tájékoztatás: hogyan érdemes marketingben, technikában fejlődni, megszervezni a menedzsmentet, nagyobb etikát bevezetni.*

Mindenképpen az összefogás vezethet előbbre. Minden szövetségnek magának kell megtalálnia az útját. Hol lehet hasznos egyrészt a tagok számára, hol használhatja ki azokat az előnyöket, amik a mögötte állók együttes súlyából adódnak.

*A bútoripari gépkereskedők véleménye a témáról, kívülről nézve a bútoripart az, hogy összefogás nélkül tényleg nem fog menni!! Nem jellemző a kooperáció, sem a közös fellépés. Attól, hogy szakosodunk háló, nappali stb. bútor gyártására és együtt jelenünk meg a piacon, attól még nagyon messze vagyunk. Egy kicsit tud tervezni, termelni, eladni egy vállalkozó, de semmiben sem profi. Sokkal jobb lenne, ha lennének, akik egyiket-másikat nagyon tudnák, és összefogva hárman sokkal erősebbek lehetnének.*

Az Országos Asztalos és Faipari Szövetség alulról szerveződött. A kicsik álltak össze, és nagy taglétszámú szervezetté nőtt.

A Bútorszövetség felülről szerveződött, a nagyvállalatok fogtak össze. Profi szervezet volt, csak javarészt „kihaltak” alóla a tagok. Lesz-e újra profi szövetség? Ezt még nem tudni.

Soha nem lesz azonos a gondja a maszek asztalosnak és a 150 fős exportcégnek. A két szövetségnek van létjogosultsága egymás mellett.

A Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter kezd magára találni. Valószínű, 4-6 év múlva érzékeljük, hogy a klaszter előnyét szolgálta tagságának. Nyugaton ezek jól működnek, megtanulható tőlük.

Itt is lehetne a hazai terméket, mint az élelmiszereknél, jobban propagálni. Most indult el a Magyar Innovációs Központon keresztül, hogy kezdjük a magyar bútort reklámozni. A fizetőképes vásárlóban még mindig bent van, hogy a külföldi bútor jobb, mint a magyar. Pedig sokszor az ellenkezője igaz. Lehet, hogy a magyar bútor látványban nem olyan jó, mint a külföldi, de minőségben felveszi a versenyt.

A tudatos fogyasztást kellene erősíteni. Nevelni kell a fogyasztót. Erre közösségi marketinget kellene kitalálni. A konkurenciának van egy nagyon vékony sávja, ahol nagyon közösek az érdekek. Igaz, hogy a konkurencia piacát is erősítik ezáltal, de mindketten ugyanarról a piacról élnek...

A következő fejezetben az interjúk végén elvégzett SWOT-analízis eredményét foglalom össze azzal a céllal, hogy a belső gyengeségek, és erősségek, illetve a külső lehetőségek, és veszélyek alapján megrajzoljam a szakágazat helyzetét és a kutatásom nyomán kialakult jövőképét, illetve bemutassam annak a bútorgyártó „ideális” vállalkozásnak a modelljét, amelyik versenyképes ezen az európai piacon is.

### **5.2.3. Szakágazati SWOT-analízis**

A vizsgálatom egyik fontos célkitűzése volt, annak körvonalazása, hogy a bútorgyártó szektor belső adottságai szempontjából milyen erősséggel és gyengeséggel próbál a környezeti változásokhoz alkalmazkodni. Az elvégzett közelítő jellegű SWOT elemzés segítségével megfogalmaztam néhány olyan külső tényezőt, amely a cégek számára jövőbeni lehetőségeket vagy a működést és stabilitást negatív irányban befolyásoló veszélyt jelent.

#### Gyengeségek

Stratégiai tervezés hiánya:

- nincsenek stratégiák, nem világos a stratégia iránya, avagy a stratégiát ábrázolja az aktuális politika, vagy stratégia teljes hiánya figyelhető meg.

Gazdaságtalan termelés:

- a mai piaci környezethez képest – CNC-gépek kihasználtsága alacsony (körzetesítés kellene), kapacitások jelenleg nincsenek kihasználva, a külföldi versenytársaknál (lengyelek, kínaiak, bulgárok, románok) drágábban termelünk,

- rugalmatlan gyártórendszerek.

Gyenge logisztikai tevékenység:

- logisztika javításra szorul (integrált logisztikai szemlélet hiánya).

Menedzsment ismeretek hiánya:

- gyenge menedzseri felkészültség (vezetési ismeretek, minőség-menedzsment, marketing menedzsment, humán menedzsment, innovációs menedzsment).

Belső működési problémák:

- az elaprózottság, nem elég hatékony termelés, ami a szervezetlenségből adódik, a szervezeti felépítésben van még hatékonyság, korszerűsíteni kell.

Gyenge innovációs tevékenység:

- innovációt, a kreativitást nem használjuk ki, nehezen mozdulnak az újra, kutatás-fejlesztésre nem költenek a cégek,
- kevés a sikeres új termékfejlesztés.

Pénzügyi nehézségek:

- pénzügyi gondok, forráshiány, finanszírozási nehézségek, likviditási problémák,
- alacsony nyereségráta.

Piaci ismeret hiánya:

- gyenge marketing tevékenység, nem voltak rákényszerítve a marketing eszközök alkalmazására, a kis cégek nem tudnak marketingre fordítani (nagyok meg alig vannak), a magyar bútor imázsa is elmarad ahhoz képest, ami kellene, lehetne, a hírnév közömbös kategória Magyarországon.

Tudatos arculatépítés, szervezetépítés hiánya:

- saját arculat és a szervezetépítés, ha lassan megy végbe, akkor alapvetően tönkre fog menni a cég, mielőtt az eredmények megjönnének,
- külföldi tulajdonosok stratégiaváltása – azaz a tulajdonosváltás negatív hatásai.

Visszafogott együttműködés:

- gyenge kooperáció a cégek között, kooperáció szinte reménytelen, összefogás gyakorlatilag nincs. Közös fejlesztés, közös megjelenés hiányzik, nincs kultúrája az együttműködésnek a bútorgyártásban. Nem jól szabályozzák le előre a kereteket, bár az utóbbi időben a kényszer rászorította a szereplőket, hogy egy-egy projektnél össze kell dolgozniuk. Az atomizálódott kínálat következtében létrejött sok kicsi vállalkozás bizonyos feladatokhoz nem felel meg és akkor össze kell fogni. A piaci kényszer diktálta összefogás működik csak.

Megbízhatatlanság sok esetben:



- határidők be nem tartása, minőség tartása, adott szónak a betartása nem általános, megnehezítve az előzőekben tárgyalt kooperációs tevékenység hatékonyságát is.

#### Technológiai gyengeségek:

- környezetkímélő technológiák és termékek és ökotudatos gondolkodás hiánya,
- az alkalmas informatikai rendszerek alkalmazásának hiánya,
- munkavédelmi előírások gyenge alkalmazása.

#### Oktatás

- szakmunkáshiány, szakmunkásképzés hiányosságai.

#### Erősségek

##### Emberi tényezők:

- kiemelkedő szakértelem, lojalitás a közép- és felsővezetői szinten.

##### Megfelelő technológia:

- technológiai háttér megfelelő (mérnökképzés eredménye).

##### Kreativitás:

- szellemi tőke, a kreativitás, egy-egy asztalos üzem sok mindent el tud vállalni és meg is tudja csinálni, műszaki hiányosságokat is át tud ezzel hidalni.

##### Egyedi gyártás előnyös szituációban:

- hozzáértés az egyedi gyártásban,
- piaci igényekhez igazodó termékválaszték,
- egyediben védettség a versenytársaktól, míg a nagy méretű, sokszor külföldi tulajdonú cég nem tudja megoldani.

##### Igényes termékek, jó minőség:

- megbízható minőségű, jó termék, igényesség a saját munka minőségére a munkatársak körében, pontos szállítás, korrektség,
- minőségfejlesztés elindult.

##### Nagyprojektek"összehozó" ereje:

- projekteknel összedolgozások (kapacitás, tőke, határidő miatt szükséges).

##### Exportorientáció:

- magas exporthányad az ipar átlagához viszonyítva.

##### Lombos alapanyagbázis, mint érték:

- hazai lombos erdők megfelelő alapanyagot jelentenek.

##### Szigorú költséggazdálkodás:

- kapacitások kihasználásához a termelékenység és a költséghatékonyság emelése.

Szervezeti kultúra fejlesztése:

- hagyományok megtartásával a tulajdonosi szerkezethez igazodva.

### Lehetőségek

Erőteljesebb piaci ismeret, fokozottabb marketingkutatás:

- piaci helyzet, esetleges bővülési lehetőségek felismerése,
- fogyasztói magatartásvizsgálatok és versenytárs kutatások alkalmazása,
- bútorigipari marketing információs rendszer kialakítása,
- adatbányászati módszerek bevetése.

Magasabb igény szintű vevők megtalálása:

- saját magasabb igényhez megtalálni a vevőt, aki megfizeti a pluszt, egyedi, helyszíni beépítésű bútorok tervezése-gyártása,
- fejlett szegmentációs technikák alkalmazása.

Gépkihasználat fokozása:

- rokon v. helyettesítő termékek előállítás a gépek kihasználtságát növelni, termékcsalád bővítési lehetőség.

Korszerűsítés:

- korszerű alapanyagok alkalmazhatóságának vizsgálata,
- technológiai háttér jobb kihasználása a jobb minőséghez,
- korszerű környezetkímélő technológiák beszerezhetőségének lehetősége.

Kooperáció fejlesztése:

- jobb géppel a közös előnyre szövetkezve kooperálni,
- kooperáció, vertikális integráció, integráció bővítése, integrációban rejlő lehetőségek – kényszer a specializációra,
- nemzetközi kooperáció, nyitás új külföldi piacokra, mert a hazai piac kicsi.

Kedvező logisztikai helyzet kihasználása:

- földrajzi helyzetünk (még nem olyan drága, de a minőség már jó),
- környező országokkal jobb kapcsolat, export lehetőséget kihasználni.

Exportorientáció növelése:

- „kétlábos állás” (export, nemcsak a hazai piac) lehetősége, eszközök jobb kihasználása.

Niche marketing:

- új piacok, új vevőcsoportok, piaci szegmensek keresése, pl. egyéni igényes fogyasztók elérésével, egyediség, névre szóló bútor, külföldi piacszerzés. Nekünk Ny-Európa felé kellene új piacokat keresni, mert kelet felé könnyebb lenne terjeszkedni, de ez egy visszalépést is jelenthet.

Tudástranszfer:

- „tudást” el lehetne adni kelet felé, élni kell ezzel az értékkel.

Bútoripari lobbitevékenység elindítása:

- közbeszerzéseknek komoly hatása van, előírni a magyar bútort az államnak, mint fogyasztónak,
- magyar tenderezés elindítása.

Tudatos, integrált marketingkommunikáció alkalmazása:

- saját arculat,
- tudatos kommunikációs tervezés-integrált marketing,
- külföldi kiállításokon részvétel,
- szervezetépítés, szervezeti kommunikáció meg fogja hozni az eredményeit,
- kreatív, újszerű marketingkommunikáció.

Előre menekülés:

- fejlődni kell, előre lehet csak menekülni,
- új kereskedelmi koncepciók bevezetése (pl. franchise rendszer koncepció)

Hazai piac „tisztelete”:

- meg kell becsülni a hazai piacot, kapcsolatokat, ahol értékelik a munkánkat anyagi értelemben is.

Bérmunka:

- nyugati „tisztességes bérmunka”, mert így munkakultúrát, technológiai fegyelmet tud a szakma a dolgozóknak megtanítani, ill. megkövetelni.

Fokozott, korszerű marketingmunka:

- külvilág változásaihoz alkalmazkodni tudni termékben, árban, kínálat módjában, marketingben.

## Veszélyek

Recessziós hatások:

- lassú piaci növekedés (v. stagnáló piac), recessziós üzleti ciklusok (EU-s is), melyet a bútorpiac elsők között érez meg, fogyasztás csökken a megszorításokkal (Gyurcsány-csomag), halasztott vásárlások (megszorítások miatt), csökkenő pénzügyi források, kevesebb pénz az önkormányzatoknál, állam sem vásárol (irodabútort), megrendelések ciklikussága (nem egyenletes), kicsi a belső piac.

Növekvő verseny:

- új versenytársak belépése a piacra (Távol-kelet, Lengyelország, Szlovákia stb. tovább nyomul, importverseny erősödik, külföldi tőkeerős áruházláncok a kereskedelemben, és a pályázatoknál egyaránt), nagykereskedelmi monopóliumok kialakulása,
- beszállítók nyomása (árkartell) – gyártó két tűz között (szállítási rugalmatlanság, továbbá ár-érték arányosan kellene az új terméket is adni!),
- vevők nyomása (az árban és azonnal kell az áru),

- jobban emelkednek az alapanyagok árai, mint amit a késztermékben érvényesíteni lehet, szállítói monopolhelyzet kialakulása,
- diktátumszerű szerződések kizsigerelik a gyártókat.

#### Exportpozíciók gyengülése:

- ha a Ft erőssége, hatalmas fluktuációja évekig megmarad, az a termelők export pozícióját gyengíti.

#### Alacsonyabb minőségű termékek eluralkodása:

- helyettesítő termék (rosszabb, alacsonyabb minőségűvel kiváltják, pl. fóliás bútor furnéros helyett) olcsóbb (ár).

#### Fizetési morál romlása, körbetartozás:

- a nemfizetések (körbetartozások), a vevő (nem csak a fogyasztó, hanem nagykereskedő, viszonteladó is) minőségi kifogás miatt nem fizet, mikor nem tudja eladni a terméket, építőipar kockázati tényező (kifizetés).

#### Fogyasztói szokások változása

- pl. nyaral a bútor árán, vagy piacilag alárendelt szerep (nem fontos bútorra költeni), halasztott vásárlások (megszorítások).

#### Külföldi konkurensok profi marketingkommunikációja (on-line tevékenysége):

- internet fontosságát a konkurencia is felismeri („lecsúszunk” az 1. oldalról),
- külföldi cégeknek is van magyar honlapja.

#### Költségelőny elvesztése:

- költségelőnyünk egyre fogy, EU tagság (fizetések, környezetvédelmi előírások szigorodása), Romániában még olcsóbb, és ott alapanyag (tölgy, bükk is, nemcsak fenyő) is van, veszélyesebb számunkra, mint a lengyel vagy a szlovák, üzemek is vannak, és tudnak igényes bútort is gyártani (azt a gyártói réteget is veszélyeztetni, akik tudnak a felső százezernek is gyártani),
- reálbérek stagnálása.

#### Fekete- és szürkegazdaság erősödése:

- feketegazdaság a faiparban felmérhetetlen méreteket ölt, óriási károkat okoz a legális piacon dolgozóknak, és a nemzetgazdasági szinten is (, ez az összes szolgáltatásra is igaz egyébként),
- rosszak a törvények, mert akik mostanra kezdtek kiszürkülni, fehéredtek, azok mind visszamennek a feketegazdaságba. Ezzel versenyképesek is lesznek, mert nem fizetnek áfát, nyereségadó, s már a lengyel ár alá tudnak menni. Igaz, hogy veszélyeztetik azt a hazai kollégát, amelyik megpróbál mindent törvényes keretek között végezni.

A SWOT-analízis segítségével elemzett magyarországi bútorigazgatás helyzetéből adódó „ideális” vállalkozás modelljét mutatom be a következő fejezetben.

### 5.3. Bútorgyártó „ideális” vállalkozás modellje

Az előzőekben felállított SWOT-analízis alapján meghatározott jól működő és versenyképes bútorgyártó cég legfontosabb stratégiai jellemzői a következők:

- A bútorigar liberalizálása és diverzifikálódása következtében a piaci igényekhez igazodó termékstratégia és megfelelő árpolitika segítségével tudja a vállalat versenyhelyzetét erősíteni. Ez jelenti a feldolgozottabb alapanyag beépítését a késztermékbe, a felületkezelési technológia fejlesztését, a minőség jelentős javítását, új termékek piaci bevezetését, valamint a termelékenység és költségtakarékosság emelését. A termékstratégia váltás a bútorgyártóknál jó néhány esetben a teljes termékváltást eredményezheti.
- Egyes gyártók esetében ez a magasabb minőséget képviselő egyedi és esetenként exkluzív bútorok termelésével, a magasabb nyereséghányad beépítésével biztosítják a növekedéshez szükséges profittömeget, más gyártók törekvése az, hogy közületek, szállodák, egészségügyi intézménynek felújítása során az élénkülő keresletet kihasználják.
- A stratégia fontos lépése a piaci kereslethez, valamint kapacitások kihasználásához racionálisan igazodó szükséges mértékű alkalmazotti és dolgozó létszám kialakítása, ezzel együtt az élők munkatermelékenységének és költséghatékonyságának jelentős emelése. Fontos nyomaték van a munkaerő célirányos képzésén is.
- Nagyon hangsúlyos a tulajdonosi szerkezethez igazodó innovatív szervezeti struktúra kialakítása is, valamint ezzel egyidejűleg a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztése.
- Lényeges stratégiai elem a vállalati személyiség (Corporate Identity) tudatos formálása.

A kutatás eredményeképpen összeállított versenyképes bútorigari „ideális” vállalkozás modelljének főbb ismertető jegyei az alábbiak:

- stratégiai és versenyorientált gondolkodás;
- folyamatos innováció;
- egyedi igények kielégítése személyes, közvetlen vevőkapcsolatokon, személyreszabott, magas szintű, komplex szolgáltatásokon keresztül;
- exportorientáltság;

- egyedi ill. kieszériás gyártás;
- rendszeres megjelenés a piacon új termékekkel;
- igényes alapanyagok felhasználása;
- igényes, kiváló minőségű gyártás;
- univerzálisan felszerelt, modern kisüzemi technológia;
- kreativitás;
- rendszeres piackutatás;
- hazai piac relevanciája;
- a vásárlói elvárásoknak megfelelő minőség és kiegészítő szolgáltatások;
- lojális, lelkes, támogató alkalmazottak;
- rugalmas, a környezeti változásokra érzékeny, adaptív szervezeti struktúra;
- jól motivált alkalmazottak – nyitott, dinamikus vezetési stílus;
- 40-50 fő közötti vállalatnagyság;
- Benchmarking technikák alkalmazása;
- a sikertényezők tudatosítása, kiváló kommunikáció (kifelé, befelé);
- támogató jellegű kontrolling tevékenység;
- pénzügyi stabilitás és folyamatos likviditás;
- megfelelő logisztika;
- integrált információs rendszer;
- a vevőreklamációk gyors elintézése.

Mindezek után rátérek tézéseim ismertetésére.

#### **5.4. Új tudományos eredmények**

1. Összefoglaló tanulmányt készítettem a versenyképesség vizsgálatának elvi alapjairól, melynek felhasználásával kidolgoztam egy tudományos alapokon nyugvó, korszerű kutatási módszert bútorigazgatás pontos állapot- és helyzetfeltárására.
2. A magyar bútorgyártásnak az 1989-es rendszerváltástól 2007-ig terjedő időszakban kialakult helyzetéről, versenyképességéről elsőként készítettem egzakt felmérést, melynek felhasználásával megfogalmaztam a lehetséges kitörési pontokat.
3. A hazai és nemzetközi szakirodalom felhasználásával elsőként készítettem összefoglaló értekezést a versenyképesség vizsgálatának lehetséges módjairól.
4. Általánosan alkalmazható módszerek felhasználásával vizsgálati módszert dolgoztam ki a hazai bútorigazgatás versenyképességének vizsgálatára.
5. Vizsgálati módszeremmel készült adatok feldolgozásával jellemző képet alakítottam ki a különböző nagyságrendű bútorgyártókról, identifikáltam a versenyképes bútorgyártó cég stratégiai jellemzőit, továbbá megalkottam a versenyképes bútorigazgatási „ideális” vállalkozás modelljét.
6. A vizsgálati eredményeim alapján irány mutató ajánlásokat tettem a magyar bútorigazgatás jelenlegi kedvezőtlen helyzetéből történő kilábalásának módozataira, további növekedési lehetőségeire, fejlődési trendjeinek helyes irányú megváltoztatására.
7. Kutatásom eredményeképpen megállapítottam, hogy a KKV-k klaszteresedve, illetve az együttműködések egyéb formáit kihasználva alkalmassá válnak új lehetőségek kihasználására, pl. nagyobb projektek elnyerésére, amelyet a nagyságrendbeli korlát miatt nem kapnának meg, vagy nem tudnának elvállalni, s ezzel bővíthető a kilábalás lehetőségeinek köre az Európai Unió projektjeibe való bekapcsolódás révén.

## Összefoglalás

Munkám befejeztével a dolgozatomban kifejtettek alapján az elért eredményeim rövid összegzését szeretném itt közreadni.

*Hazánk Európai Unióhoz csatlakozását követően a magyar bútortiparban lényeges adminisztrációs egyszerűsítések és a kereskedelmi tevékenység felgyorsulása valósultak meg. Jelentősebb anyagi előnyökhöz bútortiparunk a csatlakozás után nem jutott.*

*A vállalkozások ismertté válásához, termékeik bemutatásához és piacképességük fokozásához napjainkban a leghatékonyabb módszernek az internet használata, a színvonalas, jól kezelhető saját honlap tekinthető. A makro- és mikrogazdasági tényezők, a piacliberalizáció, a vásárlói szokások változásához és a piaci pozíciók átrendeződéséhez vezettek. A vásárlók igen kis hányada képes csak az igényes, drágább bútorokat megvenni, a magyar bútor iránti kereslet visszaesett. Ez a kedvezőtlen állapot elkeserítette az alapvetően is pesszimizmusra hajlamos magyar termelőket, ráadásul a szakmán belüli bérszínvonal is elmarad az ipari átlagtól. (A kivételt csak a külföldi tulajdonú cégek jelentenek.)*

*A vizsgált szakmai terület K+F tevékenységéről megállapítható, hogy gyenge, pedig a kreativitás, mint erősség került a SWOT-analízisbe. Ennek ellenére rendszerint csak utánozzuk, másoljuk a külföldi bútorokat, és ez csak a pénzhiánnyal magyarázható. A területen tapasztalható általános forráshiány a pályázati rendszer hiányosságaiból is következik. A 2000-ben beindított Széchenyi-program sokat változtatott a kedvezőtlen helyzeten, de 2003-tól a támogatási rendszer egyre kedvezőtlenebb tendenciák irányába terelődött.*

*A bútortipar szakmai kultúrája, szakképzettsége európai viszonylatban is alacsony fokú. Pedig a szakma korszerű technológiai háttere biztosított, bevezethetősége kizárólag anyagi, és akaratbeli tényezőkre vezethető vissza. Továbbá nagyon jó beruházási lehetőségek állnak rendelkezésükre a bútortiparban.*

*A magyar vásárlókra a termékek vásárlásakor az egészségtudatosság, az ergonómia figyelembevétel nem jellemző, a környezetkímélés kérdéseivel, szempontjaival nem törődnek, pedig pl. a kínai bútorokkal talán még ismeretlen betegségeket terjesztő anyagok, baktériumok is bekerülhetnek lakásukba.*

*A magyar bútorok egyediességét, trendkövetését, esztétikus megjelenését csak a tehetősebb vásárlók igénylik. Ennek a rétegnek az elérésével, s reményeink szerint ennek a középrétegnek a gyarapodásával, azt a minőségi vásárlói kört találhatjuk meg, amelyet nem érint a lengyel és a távol-keleti dömpingáru. A minőségi termékek gyártásához kapcsolódó exportpiacok kiépítésének erős akarata viszont jellemző a bútortipar valamennyi részterületen. Az a gyártói kör, amelyik képes a Ny-európai piacra exportálni, azaz minőséget termel, és ott meg is találja a fizetőképes keresletet, nem függ olyan mértékben a magyar piac állapotától, a magyar bútorkereslettől. A külföldi tulajdonú cégeknek biztos, anyaországbéli, piaci kapcsolata van, a magyar piac nem befolyásolja érezhetően eredményességüket.*

*A vezetés, a szakmai irányítás, a menedzsment szerepe általában – a külföldi tulajdonú cégeket kivéve – gyengének minősíthető. A magyar márkák kiépítésére élénk törekvések tapasztalhatók a jobb helyzetű cégeknél, de megfelelő, távolbalátó stratégiával ritkán találkoztam. A design tevékenység általában alacsony színvonalú,*



javítandó a legtöbb cégnél. Fő akadályozó tényezők ezen területen a féltékenység, a szakmai irigység. Kevés a jó magyar bútortervező a cégeknél. *A bútorigipari vállalkozásokra nagyon gyenge marketingtevékenység a jellemző.* Ez talán azzal is összefüggésben van, hogy a magyar szakmai oktatás a képzés minden szintjén eljutott a minimális színvonalra.

*Megállapítható, hogy a szakmai szövetségek munkája nem elég hatékony, viszont a klaszterek létrehozása és működése előremutató fejlődési lehetőségeket biztosíthat* annak ellenére, hogy a magyar ember nem szívesen szövetkezik beidegződött bizalmatlansága miatt. Előnyösnek ítélné a szakma területén, hogy a szakfolyóiratok, szakkönyvek szerepe felértékelődött, sokan használják, tájékozódnak belőlük, (még a vevők is) és egyre többen ismerik fel a magyar bútorgyártás területén a tekintélynövelés érdekében a design jelentőségét és egyre több belsőépítész és bútortervezőt igyekeznek a munkájukba bevonni.

*A magyar bútorigipar további fejlődéséhez, presztízsének növeléséhez tulajdonképpen ugyan sok, de alapjában véve apró, kis feladatok javítására kell csak törekedni.* A specializáción alapuló kooperáció a termelékenység növekedését eredményezhetné, továbbá a kompetitív előnyöket kihasználva tehetné versenyképesebbé a magyar bútorigipart. Itt is igaz az a tétel, hogy az egész több, mint a részeinek összege.

Meglátásom szerint a terület pesszimista felfogását az optimizmus irányába kell fordítani, kissé növelni kell a szövetkezésre, összefogásra való hajlamot, az egymás iránti bizalmat kell erősíteni. *Növelni kell a szakmai igényességet, (egyes cégeknél ez már meg is valósult), a szakmai képzés színvonalát is növelni szükséges, állami részről pedig a kis- és középvállalkozók nagyobb mértékű anyagi támogatását kell biztosítani, ebben a lobby szerepe is fontos lenne.*

*A magyarok az élet nagyon sok területén bizonyították már az egész világon, hogy nem gyenge, hanem inkább átlag feletti képességekkel rendelkeznek. Miért lenne ez másként a bútorigiparban tevékenykedők esetében?* Mi is képesek lennénk, képesek vagyunk olasz vagy skandináv minőséget és színvonalat produkálni a bútorok területén. Viszonylag könnyen tudnánk az ő elismert szintjükre emelkedni, de ehhez kicsit kitartóbban, nagyobb összefogással, féltékenység és irigység nélkül kellene tevékenykedni mindazoknak, akiknek munkája közvetlenül ill. közvetve a bútorigiparhoz kapcsolódik. Ehhez nekünk a faipari felsőoktatás területén kell példát mutatnunk, melyhez az elvégzett kutatómunkám eredményeképpen felállított SWOT-analízis alapján meghatározott versenyképes bútorgyártó cég 5 legfontosabb stratégiai jellemzőjének megadásával, illetve a versenyképes bútorigipari „ideális” vállalkozás modelljének 24 főbb ismertető jegyének definiálásával kívánok hozzájárulni.

## Köszönetnyilvánítás

Köszönöm **Pakainé Dr. Kováts Judit** CSc tanszékvezető, egyetemi docens konzulensemnek a kutatás során nyújtott szakmai segítségét.

Köszönöm **Bakonyi Gábornak** a Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter elnökének, hogy segített munkámhoz, a témámhoz legmegfelelőbb bútoripari cégek kiválasztásában.

Nevük felsorolásának mellőzésével köszönöm mindazoknak az **interjú alanyoknak**, akik készséggel tájékoztattak a bútorgyártás helyzetéről, várható alakulásáról.

Köszönöm **Dr. Hargitai László** CSc professzor úrnak a baráti segítségét a dolgozatom korrektúrázásában.

Köszönöm **kis családomnak**, hogy munkám során eltűrték tőlem szokatlan viselkedésemet, hogy sokszor átvállalták a rám rótt feladatokat.

Végül, de nem utolsó sorban köszönettel tartozom **barátaimnak** a nógatásért, a biztatásért, hogy ne hagyjam abba az elkezdett munkát.

Természetesen mindazon szakmai és technikai malőrért, tévedésért, bakiért, amelyek a disszertáció benyújtott változatában fellelhetők, a szerző viseli a felelősséget.

## Felhasznált szakirodalom jegyzéke

Antalóczy Katalin (1999) Privatizáció a gyógyszeriparban, Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt., Budapest

Archibald, G.E. (1987) firm, theory of, in Eatwell; J.-Milgate, M. - Newman, P. (eds) (1987) The New Palgrave. A dictionary of Economics, vol.A., pp.356-363

Artner Annamária (2004) Nemzetgazdasági versenyképesség és tőkevonzás – Írország példája, Külgazdaság, november pp. 58-75.

Artner Annamária (2005) A feldolgozóipar termelési, technológiai színvonala és a versenyképesség, Műhelytanulmányok, 69. szám, december, MTA, VKI

Artner Annamária – Csáki György – Inotai András – Szalavetz Andrea (2003) Gazdasági versenyképesség a XXI. században, Műhelytanulmányok, december, 53. szám, MTA, VKI

Árva László (1995) Külföldi tőkeberuházások Közép-Kelet-Európában, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Árva László – Diczházi Bertalan (1998) Globalizáció és külföldi tőkeberuházások Magyarországon, Kairosz Kiadó/Növekedéskutató

Balassa Béla (1990) Nemzetközi kereskedelem és gazdasági növekedés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Bart de Trurck (2006) A bútör szektor Európában előadás, Budapest, november 23.

Bálint János – Juhász Mária – Kocsis Márton (2002) Stratégiai tervezés és versenyképesség vállalati és nemzetközi szinten, SZIE-KTK, Menedzsment és Marketing tanszék

Bakács András (2004) Versenyképesség – koncepciók, Műhelytanulmányok, 57. szám, MTA VKI

Berecz András (2002) Kikkel versenyezzünk Európában- a magyar bútorexport lehetőségei, in Pakainé Kováts Judit – Kalcsú Zoltán (szerk.) (2003) Tallózás a faipari marketing területéről 2003, NyME FMK, Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter, Zalaegerszeg, pp.5-21

Blahó András (szerk) (2000) Tanuljunk Európát, Budapest

Blahó András – Juhász László (2000) Európai Unió intézményrendszere, in Blahó András (szerk) Tanuljunk Európát, Budapest, pp.28-51

Blahó András – Palánkai Tibor (2000) Az Európai Unió struktúrapolitikája, in Blahó András (szerk) Tanuljunk Európát, Budapest, pp.71-102

Blahó András – Palánkai Tibor – Rahói Zsuzsanna (2000) Az Európai Unió és a Kelet-Közép-Európai átalakulási folyamatok, in Blahó András (szerk) Tanuljunk Európát, Budapest, pp.264-296

Bock Gyula – Martin Hajdu György – Réz András – Tóth Ferenc (1991) Nemzetközi gazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest

Borbély Szilvia – Vanicsek Mária (2001) Magyarország helye Európa gazdaságában, Közgazdasági Szemle, január, pp.63-90

Botos József (1982) Nemzetközi versenyképesség és áforradalom, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Botos József (2000) Versenyképesség-elemzés, fogalmi körüljárás, hazai esélyek, Farkas B. - Lengyel I. (szerk) (2000) Versenyképesség – regionális versenyképesség, SZTE Gazdaságtudományi kar közleményei, JATEPRESS, Szeged, pp.218-234

Cséfalvy Zoltán (1999) Helyünk a nap alatt. Magyarország és Budapest a globalizáció korában, Kairosz Kiadó – Növekedéskutató, Budapest

Cameron, Rondo (1998) A világgazdaság rövid története a kőkorszaktól napjainkig [A Concise Economic History of the World], 2. kiadás, Maecenas Könyvek, Budapest – Talentum Kft.

Chikán Attila (1995) A versenyképesség fogalmáról, kézirat, *Versenyben a világgal* kutatási program, kézirat, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest, július

Chikán Attila (1996) A Versenyben a világgal – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői, kutatási program ismertető, *Versenyben a világgal* kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest

Chikán Attila (1997a) Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről, *Versenyben a világgal* kutatási program, kézirat, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest

Chikán Attila (1997b) Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest

Coase, Ronald H. (1937) The Nature of the Firm, *Economica*, No.4., pp.386-405

Cox, Adrew (1997) Business Success. A Way of Thinking about Strategy, Critical Supply Chain Assets and Operational Best Practice, Earlsgate Press

Czakó Erzsébet (2000) Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében – PhD disszertáció, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék

Csernenszky László (1997) Versenyképesség gazdaságpolitikai és iparpolitikai megközelítésben, háttér tanulmány, Versenyben a világgal kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest, június

Csernenszky László (1998) Az Európai közösségi jogrend Iparpolitika címmel megjelölt részének átvilágítása, Iparpolitika szemle, 4. szám, pp.4-6

Deák Szabolcs (2000) A Porter-féle rombusz-modell főbb közgazdasági összefüggései, Farkas B. - Lengyel I. (szerk) (2000) Versenyképesség – regionális versenyképesség, SZTE Gazdaságtudományi kar közleményei, JATEPRESS, Szeged, pp.67-87

Dertouzos; M. L. - Lester, R. - Solow, R. M. (1987) Made in America. Regaining the Productivity Edge, Harper Perennial, New York

EC (1996a) The Commission's Work Programme for 1996, <http://www.europa.eu.int>

EC (1996b) The Competitiveness of European Industry, Working Document of Commission Services, Brussels

EC (1996c): 96/413/EC: Council Decision of 25 June 1996 on the Implementation of Community Action Programme to Strengthen the Competitiveness of European Industry, <http://www.europa.eu.int>

EC (1999a) The Commission's Work Programme for 1999. The Policy Priorities, <http://www.europa.eu.int>

EC (1999b) Council Decision of 25 January 1999 Adopting a Specific Programme for Research and Technological Development, Including Demonstration, to be Carried out by Means of Direct Actions for the European Community (1998 to 2000) by the Joint Research Centre, 1999/174/EC. <http://www.europa.eu.int>

EC (2000a) Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Strategic Objectives 2000-2005. Shaping the New Europe , Brussels, 9.2.2000. COM(2000) 154 final, <http://www.europa.eu.int>

EC (2000b) The new Enterprise DG has been created with effect from 1 st January 2000, by merging the old directorates-general for industry, SMEs, and the innovation directorate form the Information Society DG, <http://www.europa.eu.int>

ERT (1996) Benchmarking for Policy Makers. The Way to Competitiveness, Growth and Job Creation, European Round Table of Industrialists (ERT), Brussels, October

Elfring, Tom – von Raaij, Fred (1995) Research in Management Sciences; The Challenge of Double Integration, in van Baalen, Peter (ed.) New Challenges for Business Schools, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam

EU (1996) Benchmarking the Competitiveness of European industry, Brussels – Luxembourg

Éltető Andrea – Sass Magdolna (1997) A külföldi befektetők döntéseit és a vállalati működést befolyásoló tényezők Magyarországon az exporttevékenység tükrében, Közgazdasági Szemle, június, pp.531-546

Éltető Andrea (1999) A külföldi működőtőke hatása a külkereskedelemben négy közép-európai országban, Közgazdasági Szemle, január, pp.66-80

Éltető Andrea (2003) Versenyképesség a közép-kelet-európai külkereskedelemben, Közgazdasági Szemle, március, pp.269-281

Éltető Andrea (2003) Integráció és nemzetközi versenyképesség – a magyar gazdaság esélyei, Műhelytanulmányok, 52. szám, MTA VKI

Farkas György (1996) Magyar vállalatok felkészültsége. Tapasztalatok és problémák az EK-csatlakozással kapcsolatban, in. Inotai András – Tamás Pál (szerk) Európai Politikai Évkönyv, 1995-1996. Magyar Tudományos Akadémia, Budapest, pp.127-143

Farkas Péter (1999) A gazdaságfejlesztő állam Írországból, Közgazdasági Szemle, május, pp.470-482

Findrik Mária – Szilárd Imre (2000) Nemzetközi versenyképesség – képességek versenye, Kossuth Kiadó, Budapest

Francis, A. (1989) The Concept of Competitiveness, in Francis, A. and Tharakan, P.K.M. (ed) (1989) The Competitiveness of European Industry; Routledge; London and New York

Galli Péter - Kiefer Márta - Csaplár Gábor - Matlák Zoltán - Laskay Lajos (1997) „Bútorgyártás” szakágazat szektorális elemzése, Budapest

Gáspár Tamás – Kacsirek László (1997) Az iparágon belüli külkereskedelem – elméleti keretek és a magyar külkereskedelem szerkezetének jellemzői. Egy konkrét példa: a gépipar, műhelytanulmány, *Versenyben a világgal* kutatási program, kézirat, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest, június

Hall, Rober E. - Taylor, John B. (1991/1997) Makroökonómia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Halm Tamás - Kőrösi István (szerk) (1996) Európáról a katedrán. Középiskolai tanári kézikönyv az Európai Unióról és Magyarország csatlakozásáról, Euro Info Sevice, Budapest

Hamar Judit (1996) A magyar ipar versenyképessége nemzetközi összehasonlításban. A termelékenység főbb tényezői, növelésének lehetőségei és korlátai, Ipargazdasági Szemle, 1-3. szám, pp.203-212

Hargitai Árpádné – Izikné Hedri Gabriella – Palánkai Tibor (szerk) (1995) Európa Zsebkönyv. Az Európai Unió és Magyarország, Euration Budapest – Hans Seidel Alapítvány

Hayek, Friedrich A. (1991) Út a szolgasághoz, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Herczeg János (2002) A piacszegmentálás szerepe a bútortiparban, in Pakainé Kováts Judit – Kalcsú Zoltán (szerk.) (2003) Tallózás a faipari marketing területéről 2003, NyME FMK, Pannon Fa- és Bútortipari Klaszter, Zalaegerszeg, pp.40-47

Herczeg János (2003) Marketing szemléletű szervezetek a faiparban, in Pakainé Kováts Judit – Kalcsú Zoltán (szerk.) (2003) Tallózás a faipari marketing területéről 2003, NyME FMK, Pannon Fa- és Bútortipari Klaszter, Zalaegerszeg, pp.187-203

Hirtis, T.(1995) Az Európai Unió gazdaságtana, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Honvári János (szerk) (1997) Magyarország gazdaságtörténete a honfoglalástól a 20. sz. közepéig, Aula Kiadó, Budapest

Hoványi Gábor (1999) A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere - Michael Porter két modelljének továbbfejlesztése, Közgazdasági Szemle, november, pp.1013–1029

Inotai András – Tamás Pál (szerk) (1996) Európai Politikai Évkönyv, 1995-1996., Magyar Tudományos Akadémia, Budapest

Inotai András – Veress József (2004) Hogyan lehetünk sikeres tagjai az Európai Uniónak? Műhelytanulmányok, 58. szám, május, MTA VKI

Izikné Hedri Gabriella (1995) Kereskedelempolitika, in Hargitai Árpádné et.al. (1995), pp.110-113

Kapás Judit (1999) Szükséges-e többdimenziós vállalatelmélet? Közgazdasági Szemle, szeptember pp.823-841

Kapás Judit (2002) Piacszerű vállalat és vállalatszerű piac, Közgazdasági Szemle, április, pp.320-333.

Kapitány Zsuzsa (1996) Fogyasztói magatartás az autópiacon, Aula Kiadó, Budapest

Karsai Gábor (2006) Ciklus és trend a magyar gazdaságban 1990-2005 között, Közgazdasági Szemle, június, pp.509-525

Kádár Béla (1979) Szerkezeti változások a világgazdaságban, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Kollár Zoltán – Palánkai Tibor (szerk) (1989) Integrációs rendszerek a világgazdaságban, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Kornai János (1993a) A szocialista rendszer, HVG Kiadó Rt., Budapest

Kornai János (1993b) Útkeresés, Századvég Kiadó, Budapest

Kornai János (1999) A rendszerparadigma, Közgazdasági Szemle, július-augusztus, pp.585-599

Korten, C. David (1996) Tőkés társaságok világhuralma, [When Corporations Rule the World], Magyar Kapu Alapítvány Budapest

Krugman, Paul R. (1996) Pop Internationalism; The MIT Press

Laskay Lajos – Matlák Zoltán (1999) A bútorgyártás és –forgalmazás feltételei az EU belső piacán, Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, Budapest

Laskay Lajos (2000) A feldolgozás és a bútorgyártás Magyarországon és az EU gazdaságában, Ágazatok Európában, információs anyag, Magyar Bútor és Faipari Szövetség, Budapest

Laskay Lajos (2002) A bútorgyártás és a feldolgozás Magyarországon számokban az EU csatlakozást megelőző években, információs anyag, Magyar Bútor és Faipari Szövetség, Budapest

Laskay Lajos (2002) Bútor és faipar Magyarországon számokban 2000-2001., információs anyag, Magyar Bútor és Faipari Szövetség, Budapest

Laskay Lajos (2004) A bútor- és feldolgozó ipar teljesítményei a csatlakozást megelőző évben, háttéranyag, Magyar Bútor és Faipari Szövetség, Budapest

Laskay Lajos (2004) Legfrissebb adatok és információk 2003-2004, Időszaki információk, háttéranyag, Magyar Bútor és Faipari Szövetség, Budapest

Laskay Lajos (2004) A hazai bútorigar EU csatlakozás utáni helyzete, háttéranyag, Magyar Bútor és Faipari Szövetség, Budapest

Laskay Lajos (2004) Szövetségünk élete 2004, háttéranyag, Magyar Bútor és Faipari Szövetség, Budapest

Laskay Lajos (2005) A magyar bútorgyártás fejlődése az 1994-2004 közötti években, időszaki információk, Magyar Bútor és Faipari Szövetség, Budapest

Laskay Lajos (2005) A gazdasági fejlődés folyamatai 2005. I. félévében, időszaki információk, Magyar Bútor és Faipari Szövetség, Budapest



Laskay Lajos (2005) A bútorgyártás és a fafeldolgozó ipar helyzete az EU csatlakozás után, gazdasági információk, Magyar Bútor és Faipari Szövetség, Budapest

Lengyel Imre (2000) A regionális versenyképességről, Közgazdasági Szemle, december, pp.962-987

Major Iván (2002) Miért (nem) sikeresek a magyar középvállalatok? Közgazdasági Szemle, december, pp.993-1014

Majoros Pál (1997) A külgazdasági teljesítmény mint a nemzetközi versenyképesség közvetlen mércéje illetve mint a technikai színvonal közvetett jelzője, műhelytanulmány, Versenyben a világgal kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék

Mankiw, Gregory N. (1997/1999) Makroökonómia, Osiris Kiadó, Budapest

Marosán György (1996) Graboplast Rt., Vezetéstudomány, pp.13-22

Matolcsy György (szerk) (1991) Lábadozásunk évei. A magyar privatizáció. Trendek, tények, privatizációs példák, Tulajdon Alapítvány – Privatizációs Kutatóintézet, Budapest

Matolcsy György (szerk) (é.n.) Növekedés és globalizáció. Válogatott tanulmányok, Kairosz Kiadó – Növekedéskutató, Budapest

Mises, Ludwig von (1981) Socialism. An Economic and Sociological Analysis, Liberty, Indianapolis

Molnár László – Skultéty László (1999) A beruházások alakulása 1992-1998. között, Közgazdasági Szemle, december, pp.1041-1058.

Molnár László (2002) A bútort piac helyzete – keresleti és kínálati problémái, in Pakainé Kováts Judit – Kalcsú Z. (szerk.) (2003) Tallózás a faipari marketing területéről 2003, NyME FMK, Pannon Fa- és B.ipari Klaszter, Zegerszeg, pp.69-76

Nagy András (1977) A világkereskedelem struktúrája és jövője, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Nagy András (1999a) A dél-európai országok európai integrációja és annak tanulságai I., Közgazdasági Szemle, február, pp.176-193

Nagy András (1999b) A dél-európai országok európai integrációja és annak tanulságai II., Közgazdasági Szemle, március, pp.266-277

Nagy András (1999c) Írország Európai Unió csatlakozásának tanulságai, Közgazdasági Szemle, december, pp.1092-1115

Németh Patrícia A versenyképesség és a környezetvédelem kapcsolata (2005) Vezetéstudomány 36. évf. 9. szám, pp.47-57

Némethné Tömő Zsuzsanna (2002) A kommunikáció vizuális elemeinek szerepe a faipari marketingben, in Pakainé Kováts Judit – Kalcsú Zoltán (szerk.) (2003) Tallózás a faipari marketing területéről 2003, NyME FMK, Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter, Zalaegerszeg, pp.91-93

Pakainé Kováts Judit (2002) Mi fán terem a FA-PR, avagy a Public Relations faipari alkalmazási lehetőségei, in Pakainé Kováts Judit – Kalcsú Zoltán (szerk.) (2003) Tallózás a faipari marketing területéről 2003, NyME FMK, Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter, Zalaegerszeg, pp.94-107

Pakainé Kováts Judit – Kalcsú Zoltán (szerk.) (2003) Tallózás a faipari marketing területéről 2003, NyME FMK, Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter, Zalaegerszeg

Palánkai Tibor (1986) A fejlett tőkésországok világgazdasági alkalmazkodása, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Palánkai Tibor (1999) Az európai integráció gazdaságtana, Aula Kiadó, Budapest

Peczár Andrea Az irodabútor piac várható alakulása – trendek Európából (2004) Faipari Marketing Konferencia előadás

Peczár Andrea Versenystratégiák a bútorigipari gyakorlatban (2005) doktori szigorlat, írásbeli dolgozat, pp.4-7

Penrose, Edith T. (1966) The Growth of the Firm, Oxford Basil Blackwell, 2nd reprint

Piper, Nikolaus (1997) Nagy közgazdászok az ókortól napjainkig (Die Grossen Ökonomen. Leben und Werk der Wirtschaftswissenschaftlichen Vordenker), Kossuth kiadó, Budapest

Polányi Károly (1997) A nagy átalakulás, Mészáros Gábor Kiadása, Budapest

Porter, M. E. (1980/1993) Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei, Akadémia Kiadó, Budapest, angolul: Porter, M.E.(1980) Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York

Porter, M. E. (1985) Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance; The Free Press, New York

Porter, M. E. (1990) Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York

Porter, M. E. (1998a) On Competition, Harvard Business School Press

Porter, M. E. (1998b) Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions, in Porter, M. E. (1998a) On Competition, Harvard Business School Press, pp.197-287

Prahalad, C. K. - Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June, pp.79-91

Práger László (1998) A nyolcvanas évek kiterjesztett nyitottságelmélete és napjaink magyarországi reálfolyamatai, Közgazdasági Szemle, november, pp.1023-1034

Práger László (2004) A magyar felzárkózás: versenyképesség, érdek- és értékrendek a XXI. század elején a globális világ és az Európai Unió terében, Politikatudományi Szemle, 1-2. szám, pp.117-138

Román Zoltán – Zala Júlia – Viszt Erzsébet (1988) Merre halad a magyar ipar? Ipargazdasági értekezések, Akadémia Könyvkiadó, Budapest

Samuelson, Paul A. - Nordhaus, William D. (1998) Közgazdaságtan I-III., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Scott, B. R. - Lodge, G. C. (1985) US Competitiveness in the World Economy, Harvard Business School Press

Szalavetz Andrea (2004) Gazdasági szerkezet és versenyképesség, Műhelytanulmányok, 59. szám, június, MTA VKI

Szalayné Ostorházi Mária A fakitermelés, -feldolgozás, bútorgyártás, mint az APEH 2007. évi kiemelt ellenőrzési területe (2007) APEH Észak-magyarországi Regionális Igazgatósága, Eger, március 23. előadás

Szamuely László – Csaba László (1998) Rendszerváltozás a közgazdaságtanban – közgazdaságtan a rendszerváltozásban, Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest

Szanyi Miklós (1997) Elmélet és gyakorlat a nemzetközi működőtőke-áramlás vizsgálatában, Közgazdasági Szemle, június, pp.488-508

Szanyi Miklós (1998) Ipari beruházások az átalakuló országokban. Egy empirikus felmérés eredményei. Közgazdasági Szemle, szeptember, pp.851-868

Szanyi Miklós (2004) Külföldi tőke és ágazati versenyképesség, Műhelytanulmányok, 63. szám, október, MTA VKI

Szentes Tamás (1999) Világgazdaságtan I. kötet. Elméleti és módszertani alapok, Aula Kiadó

Takács András (2004) Versenyképesség – koncepciók, Műhelytanulmányok, 57. szám, MTA Világgazdasági Kutatóintézet

- Tardos Márton (1998) Sikeres-e a privatizáció? Magyarországi tapasztalatok (1990-1997), Közgazdasági Szemle, április, pp.317-332
- Tóth Eszter (2006) (szerk.) Statisztikai körkép – 2006. augusztus, gazdasági információk, Magyar Bútor és Faipari Szövetség, Budapest
- Tóth Eszter (2007) (szerk.) Gazdasági információk – 2007. április, gazdasági információk, Magyar Bútor és Faipari Szövetség, Budapest
- Tóth Ferenc (2003) A bútoringar EU csatlakozással kapcsolatos kérdései, in Pakainé Kováts Judit – Kalcsú Zoltán (szerk.) (2003) Tallózás a faipari marketing területéről 2003, NyME FMK, Pannon Fa- és Bútoringari Klaszter, Zalaegerszeg, pp.239-241
- Tóth Tamás (szerk) (1998) Külgazdaságtan, Aula Könyvkiadó, Budapest
- Török Ádám (1986) Komparatív előnyök, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Török Ádám (1989) Komparatív előnyök, versenyképesség, piacműködés, Ipargazdasági Szemle, 3. szám, pp.23-34
- Török Ádám (1996) A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései, műhelytanulmány, *Versenyben a világgal* kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest
- Török Ádám (1997) Mire alkalmas a kínálatorientációs gazdaságpolitika? Közgazdasági Szemle, október, pp.821-847
- Török Ádám (1997) A versenypolitika és a piacok átalakulása a magyar gazdasági átmenetben, Közgazdasági Szemle, május, pp.426-439
- Török Ádám – Zsarnay Judit (1996) Ez Európai Unió struktúrapolitikája, versenyszabályozása és a recesszió várható iparpolitikai hatása, in Inotai András – Tamás Pál (szerk) Európai Politikai Évkönyv, 1995-1996., Magyar Tudományos Akadémia, Budapest, pp.220-242
- Török Ádám – Petz Raymund (1999) Kísérlet a K+F-intenzitás és az exportszerkezet közötti összefüggések vizsgálatára a magyar gazdaságban, Közgazdasági Szemle, március, pp.213-230
- Varian, Hal R. (1987/1991) Mikroökonómia középfolon. Egy modern megközelítés. (Intermediate Microeconomics. A Modern Approach), Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Vértesy László (2002) A magyar bútoringyártás és az EU csatlakozás, doktori értekezés, NyME, Sopron
- Voszka Éva (1996) Az agyaglábakon álló óriás, Pénzügykutató Rt., Budapest

Wernerfelt, B. (1984) A Resource-based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol.5., pp.171-180

Williamson, Oliver E. (1985) The Economic Institutions of Capitalism, New York, Free Press.

Központi Statisztikai Hivatal tájékoztatási adatbázisa

KSH 1994-1996. külön adatközlései.

KSH Magyar Statisztikai Évkönyv 1992, 1993, 1994, 1995.

KSH Külkereskedelem gyorsjelentés

Magyar Bútor és Faipari Szövetség adatbázisa, adatközlései, hírlevelei

[www.gki.hu](http://www.gki.hu)

[www.ueanet.com/facts](http://www.ueanet.com/facts)

## Melléklet

1. számú melléklet:

**Interjúvázlat:** lásd a következő oldalt

2. számú melléklet:

### Ábrák jegyzéke

1. ábra	A makrogazdasági versenyképességet meghatározó tényezők	13. oldal
2. ábra	A közgazdaságtan, a gazdálkodástan és a globális vállalatok	14. oldal
3. ábra	Az Európai Unió versenyképességi piramisa	18. oldal
4. ábra	A gazdasági alkalmazkodás megközelítése	22. oldal
5. ábra	Bútortermelés az EU-ban	37. oldal
6. ábra	Bútortermelés Magyarországon	37. oldal
7. ábra	A magyar bútorgyártás termelési értékének megoszlása szakágazatok szerint	38. oldal
8. ábra	A magyar bútorgyártás belföldi értékesítése 1998-2003.	39. oldal
9. ábra	A magyar bútorgyártás export értékesítése 1998-2003.	39. oldal
10. ábra	A magyar bútor export országonként %-ban 2003.	40. oldal
11. ábra	A magyar bútor import országonként %-ban 2003.	41. oldal
12. ábra	Bútoripari vállalkozások száma 1999-ben	42. oldal
13. ábra	Bútoriparban alkalmazásban állók létszáma 1999-ben	42. oldal
14. ábra	Vállalkozások száma 2001. december 31.	43. oldal
15. ábra	Hazai bútoripar termelés szerkezete 2006-ban	47. oldal
16. ábra	Magyar bútoripar termelése szakágazatonként 2003-2006.	47. oldal
17. ábra	Magyar bútoripar belföldi értékesítése szakágazatonként 2003-2006.	48. oldal
18. ábra	Magyar bútorexport szakágazatonként 2003-2006.	48. oldal
19. ábra	Magyar bútorimport árufőcsoportonként 2003-2006.	49. oldal
20. ábra	A magyar bútorgyártás fejlődése 2003-2006-ban	54. oldal
21. ábra	FACTS program értékelése	57. oldal
22. ábra	A magyar bútorgyártás fejlődése 2003-2007/1. félévében	58. oldal
23. ábra	Az értéklánc általános modellje	60. oldal
24. ábra	Az iparági versenyt meghatározó erők	61. oldal

3. számú melléklet:

### Táblázatok jegyzéke

1. táblázat	A versenyképességi kutatások közös jellemzői	10. oldal
2. táblázat	Bútorgyártó vállalkozások száma	31. oldal
3. táblázat	A hazai bútorgyártás termelése és értékesítése – 1992-1996.	35. oldal
4. táblázat	Bútor export – 1993-1996.	36. oldal
5. táblázat	Bútor import – 1993-1996.	36. oldal
6. táblázat	A vállalkozások formája szerint a bútoripari vállalkozások 2001-ben	43. oldal
7. táblázat	A magyar bútoripar 2004-2005. évi termelése és értékesítése	45. oldal
8. táblázat	A bútoripar 2005-2006. évi termelése és értékesítése	46. oldal
9. táblázat	Bútor behozatal és kivitel 2003-ban	52. oldal
10. táblázat	Bútor behozatal és kivitel szerkezete mennyiségben és értékben 2003-ban	53. oldal

## Interjúvázlat

Bútorgyártó cégek vizsgálata – 2007

### I. A vállalkozás jellemzői

I.1. Cégük fő tevékenységi köre:

I.2. Gazdálkodási forma:

1 – Egyéni vállalkozás	2 – Bt.	3 – Kft.	4 – Rt.	5 – Szövetkezet	6 - Egyéb
------------------------	---------	----------	---------	-----------------	-----------

I.3. Külföldi tulajdoni hányad:

 %

I.4. A foglalkoztatottak állományi létszáma:

 fő

I.5. Mennyi a vállalata éves nettó árbevétele? Karikázza be a megfelelő választ!

- 1 – 1-10 M Ft
- 2 – 11-50 M Ft
- 3 – 51-100 M Ft
- 4 – 101-500 M Ft
- 5 – 500-1000 M Ft
- 6 – 1000-5000 M Ft

## II. 1. Milyenek látja a bútortipar helyzetét általánosságban?

- makrokörnyezeti tényezők (gazdasági, politikai, jogi, társadalmi, szociokulturális, környezeti tényezők, kormányzati politika)
  
- mikrokörnyezeti tényezők (vevők összetétele, vevők alkupozíciója, beszállítói háttér, lehetséges új versenytársak, a szakágazaton belüli verseny élessége, helyettesítő termékek fenyegetése)
  
- piac liberalizáció és annak szakágazati következményei
  
- véleménye néhány kiemelkedő jelentőségű hatásról?
  
- EU-ba lépésünk



- Kína – Lengyelország előretörése
- vásárlási szokások változása
- Internet használat elterjedése
- van-e még olyan hatás, ami Ön szerint meghatározó?

## II. 2. Bútoripari szakágazat versenyképességét befolyásoló tényezők?

### a. Termelési tényezők – adottságok

- szakmakultúra, szakképzettség
- menedzsment
- bérszínvonal
- pénzügyi finanszírozás (működő tőke, vegyes vállalat, kockázati tőke)

- K + F tevékenység  
szervezeti értelemben (átalakítások)  
  
innovációs értelemben (technológia és termék)
- pályázati lehetőségek
- technológiai háttér
- kiegészítő szolgáltatások köre (tervezés, szállítás, szerelés)

*b. Keresleti tényezők*

- fogyasztói szegmensek  
    hazai  
  
    külpiaci
- elvárt termékéletgörbe (hossza), életciklus, meddig vannak a termékeik a piacon
- egyediesség igénye
- egészségtudatosság a vásárlói szokásokban
- trend követés szerepe

*c. Vállalati struktúra, stratégia*

- privatizáció bemutatása a cégen keresztül
- tulajdonosváltások szerepe
- mennyire van a vállalkozásnak saját stratégiája?
- menedzsment gazdálkodási technikái
- export-orientáció fontossága
- szakágazat presztízsét hogyan látja
- márkázás szerepe

*d. Kapcsolódó és támogató szektorok szerepe*

- oktatás (szakmunkás szintű, technikus- és mérnökképzés, terméktervező képzés)
- bútorigazgatási véleményformálók (építészek, belsőépítészek, szakújságírók, szaklapok) szerepe
- bútortervezők szükségessége

- van-e magyar design? Kell-e?
- beszerzési piaccal és az anyagokkal szembeni elégedettség
- jelenlegi marketing tevékenységük értékelése, kívánatos fejlesztési irányok
- szövetségek, klaszterek – közösségi marketing – jó-e az irány? fejlődési lehetőségek?

### II. 3. Szakágazati SWOT-analízis

<p><b>GYENGESÉGEK</b></p> <p>...</p> <p>..</p> <p>..</p> <p>..</p> <p>..</p>	<p style="text-align: right;"><b>ERŐSSÉGEK</b></p> <p>...</p> <p>..</p> <p>...</p> <p>.....</p>
<p><b>LEHETŐSÉGEK</b></p> <p>...</p> <p>.....</p> <p>...</p>	<p style="text-align: right;"><b>VESZÉLYEK</b></p> <p>....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

III. Vállalkozás neve:

Irányítószám:

Település neve:

Utca, házszám:

Az Ön neve,

beosztása:

Telefonszám/e-mail:

Köszönöm, a segítségét!

Köszönöm, hogy időt szakított az interjúra!

.....

**Peczár Andrea**

Ph.D. hallgató

NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM

FAIPARI MÉRNÖKI KAR

Cziráki József Faanyagtudomány és Technológiák Doktori Iskola

4. számú melléklet:

**Interjúk során felkeresett cégek és szakmai szervezetek jegyzéke**

AKE Hungária Kft.  
ANEST RT.  
Árkossy Bútor Kft.  
Balaton Bútorgyár Rt.  
Bányai Bútor Kft.  
Cliff Bútor Kft.  
Csercsics Kft.  
Faktum Bútor Kft.  
CIBÓ egyéni cég  
Főnix Kft.  
Garzon Bútor Kft.  
Kálmán Kft.  
Kanizsa Bútor Kft.  
Kanizsa Trend Kft.  
Karrier Bútor Kft.  
Mezőkövesdi Bútoripari Kft.  
Műbútor Rt.  
Origo Design Kft.  
Pálmöb Kft.  
Pápai Asztalos Kft.  
Samas Hungaria Kft.  
Sellaton Hajlított Bútor Kft.  
Sixay Bútor Kft.  
Sragner és Sragner Kft.  
Stulwerk Kft.  
Sweedwood Kft  
Szigetfa Kft.

Magyar Bútor- és Faipari Szövetség  
Magyar Asztalosok Országos Szövetsége  
Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter