

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

BARTA BALÁZS

NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM

Sopron

2016

NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM

SIMONYI KÁROLY MŰSZAKI, FAANYAGTUDOMÁNYI ÉS MŰVÉSZETI KAR

CZIRÁKI JÓZSEF FAANYAGTUDOMÁNY ÉS TECHNOLÓGIÁK DOKTORI ISKOLA

MANAGEMENT A FAIPARBAN PROGRAM

# **Bútoripari vállalkozások elemzése, különös tekintettel a hozzáadott értékre**

**Doktori (PhD) értekezés**

*Készítette:*

Barta Balázs

*Témavezető:*

Pakainé Dr. Kováts Judit

## SOPRON 2016

### Bútoripari vállalkozások elemzése, különös tekintettel a hozzáadott értékre

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Készült a Nyugat-magyarországi Egyetem  
Simonyi Károly Műszaki, Faanyagtudományi és Művészeti Kar  
Cziráki József Faanyagtudomány és Technológiák Doktori Iskola  
Management a faiparban programja keretében

Írta:  
Barta Balázs

Témavezető: Pakainé Dr. Kováts Judit .....

Elfogadásra javasolom (igen / nem) (aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton \_\_\_\_\_% -ot ért el.

Sopron, 2016. ....

.....  
a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javasolom (igen /nem)

Első bíráló (.....) igen / nem .....  
(aláírás)

Második bíráló (.....) igen / nem .....  
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján ..... % - ot ért el.

Sopron,

.....  
A Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

.....  
Az EDT elnöke

## Nyilatkozat

Alulírott Barta Balázs kijelentem, hogy ezt a doktori értekezést magam készítettem, és abban csak a megadott forrásokat használtam fel. Minden olyan rész, amelyet szó szerint, vagy azonos tartalomban, de átfogalmazva más forrásból átvettem, egyértelműen, a forrás megadásával jelöltem.

Sopron,

.....

aláírás

## Köszönetnyilvánítás

Rendkívül nagy megtiszteltetés számomra, hogy részt vehettem a Nyugat-Magyarországi Egyetem doktori iskolai programjában. Nagyon sok értékes szakemberrel ismerkedhettem meg, miközben rengeteget tanultam és fejlődtem.

Szeretném külön megköszönni Pakainé dr. Kovács Juditnak, hogy felvetette a tanulás gondolatát, és végig biztatott, segített.

Emberileg is rengeteget támogatást kaptam Kovács Tamástól, a Falco zRt. marketing menedzserétől, valamint inspirációt Árkossy Tamástól, egy ritka sikeres magyar bútoripari vállalkozótól.

Végezetül szeretném megköszönni szüleimnek az alapos lektorálásukat és szünni nem tudó érdeklődésüket, valamint feleségemnek a türelmet és toleranciát, melyre mindig szüksége van a munkaorientált férjével kapcsolatban.

## Tartalomjegyzék

Nyilatkozat.....	3
Köszönetnyilvánítás.....	4
1. Kutatási téma jelentősége és háttere .....	7
2. Megfogalmazott feladat, munkahipotézis és módszertan.....	8
3. A bútortpiac mérete, tendenciák, különös tekintettel Magyarországra .....	11
3.1. A nemzetközi bútortpiac változásai.....	11
3.2. Hazai bútorgyártási tendenciák és jellemzők.....	19
4. Hozzáadott érték és teljesítmény-mérés szakirodalma és európai jellemzői.....	22
4.1. A hozzáadott érték .....	22
4.2. Vállalkozói teljesítmény-mérés .....	24
4.3. A vállalkozások eredményessége és a menedzsment teljesítmény kapcsolata.....	26
4.4. A menedzsment teljesítmény ország-specifikus vonatkozásai .....	29
4.5. A menedzsment teljesítmény ágazat-specifikus vonatkozásai .....	29
4.6. A szakirodalmi áttekintés összefoglalása .....	30
5. Hozzáadott érték vizsgálata .....	32
5.1. Hozzáadott érték a hazai kis- és középvállalkozói szektorban, Európában .....	32
5.2. Hozzáadott érték a hazai kis- és középvállalkozói szektorban, Magyarországon, különös tekintettel a bútortiparra.....	36
5.3. Nemzetközi összevetésben történő hozzáadott érték vizsgálat .....	42
6. A hazai bútorgyártásra vonatkozó hipotézisek vizsgálata.....	46
6.1. I. hipotézis .....	46
6.2. II. hipotézis .....	55
6.3. III. hipotézis .....	64
6.4. IV. hipotézis .....	67
6.5. V. hipotézis .....	70
6.6. VI. hipotézis .....	72
7. Elemzési, kutatási eredmények összefoglalása.....	75
8. Összegzés és javaslatok .....	77
1. Oktatás, szakképzés.....	79
2. Kutatás-fejlesztés .....	81
3. Menedzsment fejlesztése.....	83
4. Külpiacra jutás .....	85

5. Ágazati arculat és márképítése.....	86
6. Politikai lobby .....	88
9. Mellékletek.....	92
9.1. A témában végzett saját publikációk jegyzéke.....	92
9.2. Irodalomjegyzék .....	93
9.3. Felhasznált adatbázisok.....	98
9.4. Ábrajegyzék .....	99
9.5. Táblázatjegyzék .....	101
9.6. Elemzési táblázatok .....	102
9.6.1. Korrelációs együttható értékei attribútumok szerint.....	102
9.6.2. Menedzsment teljesítmény és országok közötti kapcsolat jellemzői .....	103
9.6.3. Menedzsment teljesítmény és ágazatok közötti kapcsolat jellemzői .....	104
9.7. Kérdőív.....	105

## 1. Kutatási téma jelentősége és háttere

A magyar bútóripar fejlesztése, erősítése nemzetgazdasági jelentőségű kihívás. Egyfelől értékes erdővagyonnal rendelkezik az ország, mely felelős, fenntartható gazdálkodás révén hosszútávon rendelkezésre állóan biztosít minőségi alapanyagot. A kapcsolódó, beszállító iparágakkal együtt pedig a foglalkoztatottságban is jelentős nagyságrendet képvisel az ágazat.

Ugyanakkor a gazdaságpolitika fókuszában elsősorban olyan ágazatok szerepelnek, melyek kiemelkedőek hozzáadott érték szempontjából. A munkaerő-intenzív, hagyományos iparágak ilyen szempontból hátrányt szenvednek. Miközben kormányzatilag megfogalmazott stratégia az újraiparosítás, azaz a termelő ágazatok előtérbe helyezése, a statisztikailag vonzóbb autóipar, elektronika, gépgyártás kerülnek a támogatáspolitikai fókuszába. Ezért a korábban erodálódott könnyűipar után a bútorgyártás is a veszélyeztetett ágazatok közé került. Márpedig a fenti bekezdésben említett erdőkincs, a sok évszázados szaktudás, a magas szintű oktatási és kutatási tapasztalat nem erre predesztinálja az ország eme ágazatát.

Annak érdekében, hogy a bútóripar ismételten vonzó legyen, képesnek kell lenni növelni a hazai bútorgyártás jövedelemtermelő képességét. Ahhoz, hogy ez bekövetkezzen, erősíteni kell a növekvő piacokon és szegmensekben való sikeres jelenlétet, melynek feltétele, hogy javítani kell az előállított hozzáadott értéket, mely szoros kapcsolatban áll a menedzsment kompetenciákkal. Az értekezés célja annak felmérése, hogy ennek a logikai láncolatnak a hazai bútóripar szereplői milyen mértékben felelnek meg jelenleg, és melyek a szükséges beavatkozási területek.

Kiemelt szempont továbbá, hogy a magyar bútorgyártó kis- és középvállalkozásoknak nemzetközi környezetben kell képesnek lenni értéket teremteni. Ezért a vizsgálatok kiterjedtek a külföldi piacokra is, valamint rálátást kívánnak adni a közvetlenül kapcsolódó gazdasági területekre – mind a beszerzési oldalra, mind a teljes értékesítési láncra is.



## 2. Megfogalmazott feladat, munkahipotézis és módszertan

A kutatási tématerület a hazai bútorigipari kis- és középvállalkozások hozzáadott értékének vizsgálata. A terület feldolgozása, elemzése során az alábbi gondolatmenet fog érvényesülni.

Első lépésben annak vizsgálata történik meg - a kutatási téma jelentőségét és a feldolgozás struktúráját ismertető fejezeteket követően -, hogy hogyan fejlődött a nemzetközi bútorigipar. Kik az elmúlt évtized nyertesei és vesztesei. Ezen túlmenően az is bemutatásra kerül egy-egy példán keresztül, hogy mit lehet tanulni az egyes szereplőktől. A lezajlott nemzetközi folyamatok rendkívül intenzíven mentek végbe, és meghatározó változásokat indukáltak az egyes résztvevőknél – Kínától Szingapúron át Lengyelorszáig. Az alkalmazott módszertan nemzetközi adatbázisok elemzése és feldolgozása, illetve azokból önálló következtetések levonása.

A hazánk számára releváns kérdés, hogy ebben a turbulens közegben milyen módon teljesített a magyar bútorigipar. Mi vajon a nyertesek vagy vesztesek közé tartozunk-e? Az adatok forrása az elemzés ezen fázisában döntő részben a Központi Statisztikai Hivatal online adatbázisa volt.

Látva a nemzetközi közeget, illetve ahhoz viszonyítva a magyar teljesítményt, következik a hazai szereplők fejlesztésének kérdése. A megfelelő módon történő értékelés érdekében, módszertani és tartalmi megfontolásokból a releváns szakirodalom áttekintése a kiinduló pont. Része az áttekintésnek mind a hozzáadott értékkel kapcsolatos szakirodalmi publikációk bemutatása, mind pedig a vállalkozások teljesítményének mérésével kapcsolatos ismeretek bemutatása és a menedzsment teljesítményt befolyásoló tényezők áttekintése. Ezen módszertani alapokon nyugszanak a saját kutatási eljárások, mint azt a fejezet végén található szakirodalmi ismereteken alapuló áttekintő ábra és a kutatásokhoz kapcsolódó áttekintő leírás szemlélteti.

Ezt követi a hozzáadott érték vizsgálata, mely első lépésben európai perspektívában mutatja be, hogyan teljesítenek a kis- és középvállalkozások. Az elemzések forrása az Európai Unió releváns szakmai publikációi. Az alfejezet célja annak körüljárása, hogy milyen jellemző

tendenciák vannak a kis- és középvállalkozások hozzáadott értékét tekintve a kontinensen, vannak-e meghatározható irányvonalak, illetve mennyire egyediek vagy általánosabban jellemzőek a hazai kis- és középvállalkozói folyamatok a hozzáadott érték vonatkozásában.

Ezt követi a hazai kis- és középvállalkozások hozzáadott értékének részletes elemzése. Forrása alapvetően a Nemzeti Adó- és Vámhivaltól vásárolt speciális adatbázis, mely lehetővé tette a bútoringar specifikus elemzéseket. Területi, ágazati bontások adnak részletes helyzetképet.

Az általános elemzés záró momentumaként az Európai Unió Statisztikai Hivatalának online adatbázisa alapján készült egy elemzés. Feldolgozásra kerül a hazai bútorgyártás értékteremtési lánc mentén megvalósított hozzáadott érték teremtése, valamint összevetésre kerül más, környező országok bútoringari teljesítményével. Ezt követően pedig más hazai és külföldi ágazatok összehasonlítására kerül sor a bútoringaréval. Az elemzés célja, hogy képet lehessen kapni arról, milyen teljesítményt nyújt a hazai bútoringari kis- és középvállalkozói szektor hozzáadott érték tekintetében, és mely pontok akadályozzák esetleg a magasabb érték előállítását.

Az értekezés téziseinek tesztelése következik. Első lépésben az elérhető hazai adatbázisok alapján a teljes bútoringari vertikum árbevételének, üzemi eredményességének elemzése valósul meg. A hipotézis, hogy mind a beszállítói, mind a vevői oldalról erőteljes nyomás alatt van a hazai bútorgyártás, mely nehezíti a hozzáadott érték előállítását – a vizsgálat gazdálkodási tényadatokkal alátámasztottan készült el.

Az üzleti eredményesség vizsgálatát a vállalkozói menedzsment teljesítmény elemzése követi, a szakirodalmi ajánlásokkal összhangban. A hozzáadott érték szempontjából meghatározó jelentőségű a vállalkozások vezetésének eredményessége. A vizsgálat tárgya, hogy a hazai bútorgyártó kis- és középvállalkozások menedzsmentje hogyan teljesít a legfontosabb ismérvek mentén.

Ennek megvizsgálására egy primer kutatás került megvalósításra, számos közép-európai ország meghatározott régióinak bevonásával. A módszertan az interjú volt, melynek során az üzleti teljesítményt legerőteljesebben befolyásoló attribútumok felmérése valósult meg, több száz kis- és középvállalkozás megkérdezésével. Az alapadatok egy adatbázisban kerültek

rögzítésre, melyből elsősorban korreláció-számítással történt a meghatározó jellemzők azonosítása. Négy hipotézis vizsgálata történik meg a létrehozott halmazból. Az induló feltételezés, hogy a hazai bútorgyártók menedzsment képessége elmarad a versenytársakétól, és ez jelentősen hozzájárul az alacsony hozzáadott értékhez. Ezért meg kell vizsgálni, hogy mely attribútumokban teljesít gyengébben a hazai bútoripari kis- és középvállalkozói szektor, annak érdekében, hogy célzott, hatásos stratégiát lehessen megfogalmazni.

Ezt követően a kis- és középvállalkozások teljesítményének a származási ország és ágazat szerinti kapcsolódásának vizsgálata következik. Mindkét esetben a hipotézis szerint a vizsgált változók erősen korrelálnak a teljesítménnyel. Az adatbázisra alapozó utolsó hipotézis egyfajta indirekt következtetéseként pedig a hazai bútorgyártók menedzsment teljesítménye elmarad más ágazatok és országok gyakorlatától.

A kutatás eredményeinek verifikálása, szembesítése is megtörténik egy külön megkérdezés feldolgozása keretében. A vonatkozó hipotézis szerint a hazai bútoripari vállalkozások menedzsmentje, elsősorban technológiai orientációjú és jellemzően nem rendelkezik a komplex kihívásokra adható, fenntartható válasszal.

Ezt követi az Elemzési és kutatási eredmények összefoglalása című fejezet kibontása. Elemei a teljes hazai bútoripari vertikumot igyekeznek átfogni, és a nemzetközi kitekintés, valamint a saját kutatások, hipotézisek tesztelése alapján összefoglaló megállapításokat tenni.

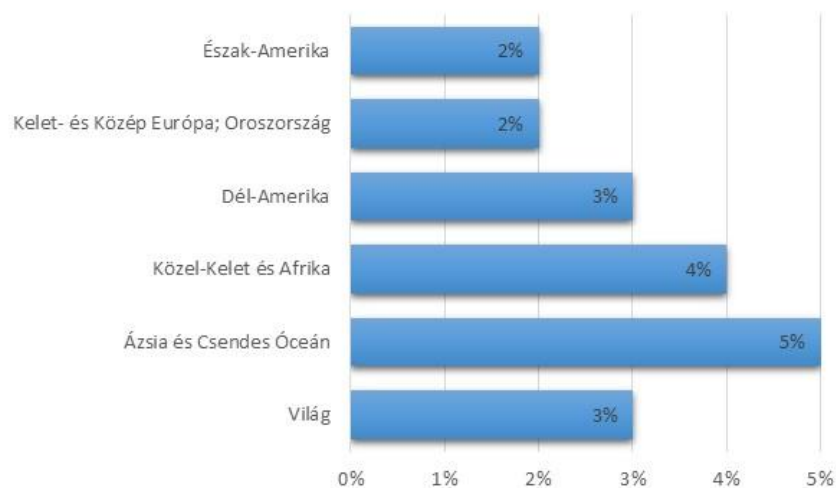
Az Összefoglalás és Javaslatok című zárófejezetben a levont következtetések révén konkrét, ágazati szintű javaslatok kerülnek megfogalmazásra, a hazai bútoripari kis- és középvállalkozások hozzáadott értékének növelése érdekében.

### 3. A bútort piac mérete, tendenciák, különös tekintettel Magyarországra

#### 3.1. A nemzetközi bútort piac változásai

A bútortipar rendkívüli változásokon ment át az elmúlt két évtizedben. A korábbi európai és észak-amerikai hegemónia drasztikusan lecsökkent, az ázsiai kínálat összességében ezzel párhuzamosan megerősödött.

Míndeközben a globális piac hektikusan, egy folyamatos növekedésből a 2008-as válságot követően összetett irányt vett. Az ázsiai, észak-európai kereslet szintje tovább növekedett, míg Közép- és Dél-Európa továbbra sem talált magára. Eközben a teljes ázsiai piac növekedési üteme évi 5%. A globális bútortpiac mérete pedig 2014-ben már újabb rekordot megdöntve elérte a 437 milliárd dollárt<sup>1</sup>, majd globálisan újabb 4%-ot növekedve 2015-ben várhatóan a 455 milliárd dollárt<sup>2</sup>, termelői áron. Ezek a számok akkor különösen elgondolkodtatóak, ha összevetjük azzal a kb. 350 milliárd dollárral, melyet a világ bútortipara 2008-ban állított elő<sup>3</sup>.



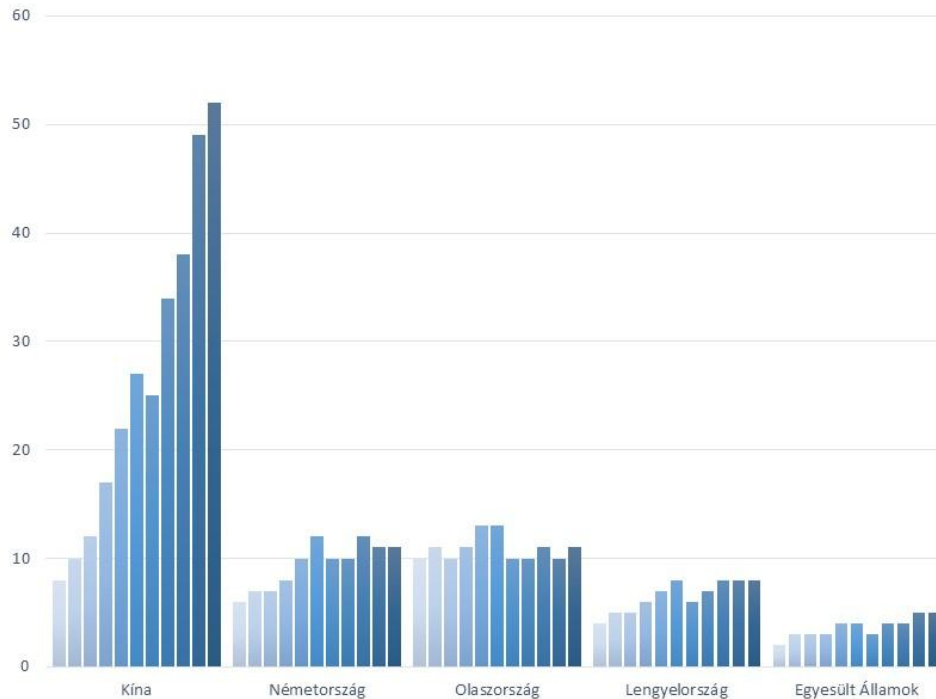
1. ábra: Bútortvásárlási előrejelzés földrajzi térségenként  
Forrás: CSIL, Vásárlási előrejelzés, éves becslés, 2014

<sup>1</sup> Centre for Industrial Studies, World Furniture Outlook 2015, 2015. November, XV. edition

<sup>2</sup> Centre for Industrial Studies, World Furniture Outlook 2016, 2014. November, XVI. edition

<sup>3</sup> Centre for Industrial Studies, World Furniture Outlook 02/06/2009

Európán belül is történtek hangsúly-eltolódások - lásd lengyel, illetve bolgár gyártások felfutása -, azonban a kínai dominancia mindent elszóró a világ exportőrjeinek teljesítményében. 10 év alatt globálisan meghatározó szereplővé lépett elő.



2. ábra: Fő bútorexportőr országok kivitele, folyó USD (milliárd) árfolyamon, 2003-2013  
 Forrás: CSIL és EUStat adatok alapján saját szerkesztés

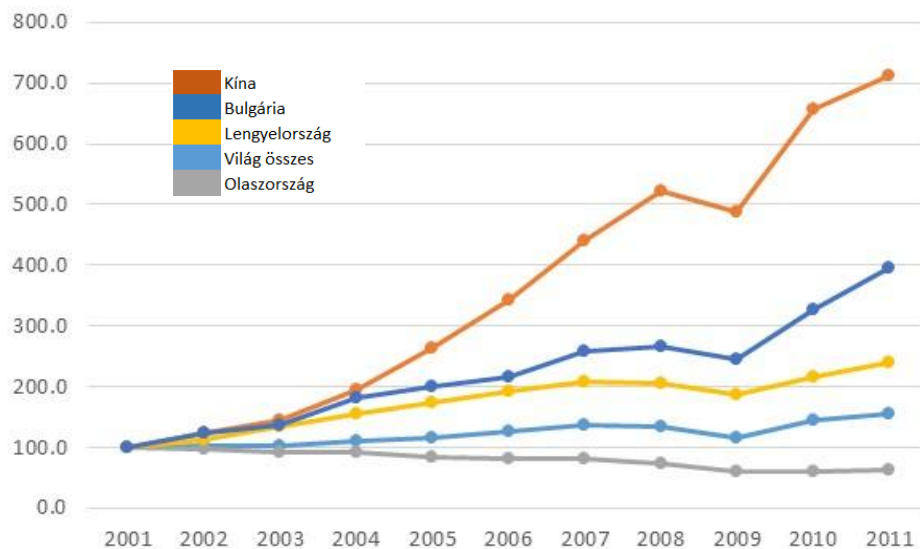
A nyugat-európai régió adja a globális bútorgyártás és fogyasztás 20%-át, valamint ázsiai országokkal együtt a világ bútorgyártásának felét, a vásárlásának pedig 40%-át. A mediterrán államok fennmaradó gazdasági kihívásai az olasz bútorigipart érintették a legfájdalmasabban, ahol immár Németország is meghaladja az előállított mennyiséget tekintve azt az országot, Olaszországot, mely 10 éve még a világ vezető bútorigipari exportőre volt.

Az export/gyártás arány eléri teljes Nyugat-Európára nézve a 40%-ot, mely jóval a nemzetközi 30% felett található. Új jelenség 10 évvel ezelőttihez képest az is, hogy az igények negyedét ázsiai importból fedezik a térségben – akkor ez még nem érte el a 10%-ot sem!

Közép- és Kelet-Európában két országra érdemes különösen odafigyelni, Lengyelországra és Bulgáriára. A lengyel bútorexport vetekszik a német és olasz volumennel, megközelítve az éves 10 milliárd dollár értékű kivitelt. Ennek fő bázisa a német (és svéd) vállalatoknak a

Lengyelországba való termelés-áthelyezése. Ugyanakkor ez jelentős technológiai transzferet jelentett, munkakultúrában változásokat, megalapozva a megerősödő helyi bútóripar létjogosultságát.

Bulgária egy másik utat választott, mely a jelentős erdőkincsnek, az olcsó munkaerőnek és az olasz design-nak az ötvözésén alapult. Képesé váltak saját termékeket fejlesztve megjeleníteni önálló, saját vállalkozásokkal a nemzetközi piacokon.

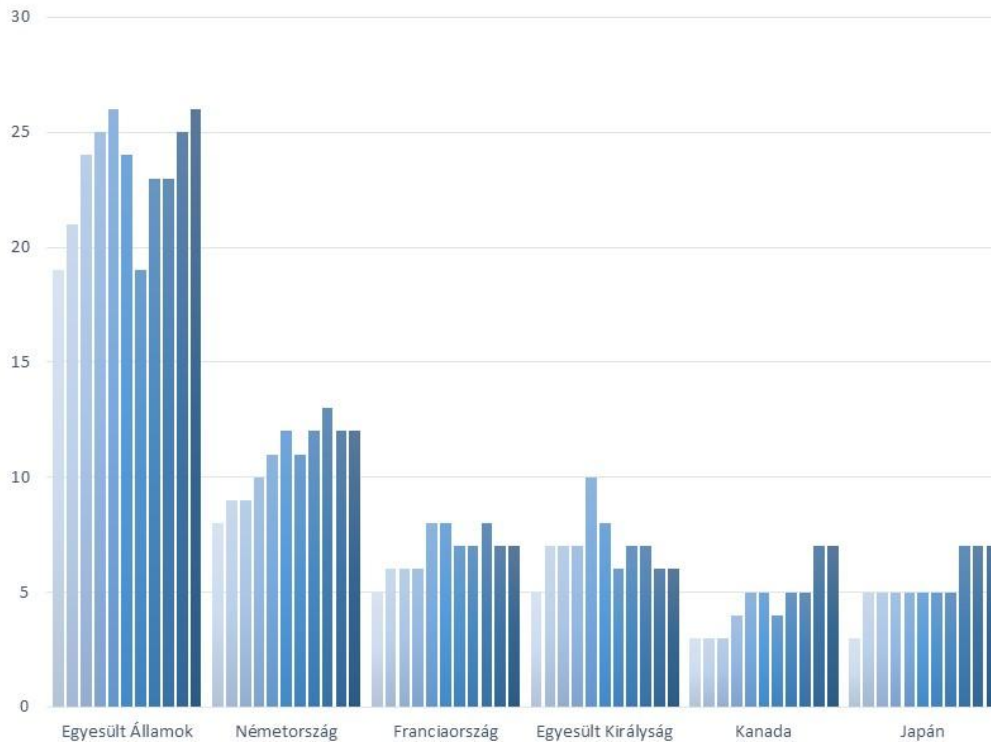


3. ábra: Export volumen változása kiválasztott országokban – 2001-2011, 2001-es bázison  
 Forrás: EUStat adatok alapján saját szerkesztés

2001-es évhez képest, a korábban leírtaknak megfelelően, Kína előretörése a legmarkánsabb folyamat. Ugyanakkor a folyamatos bolgár növekedés, és azt nem sokkal lemaradva követő lengyel teljesítmény, egyaránt impresszív.

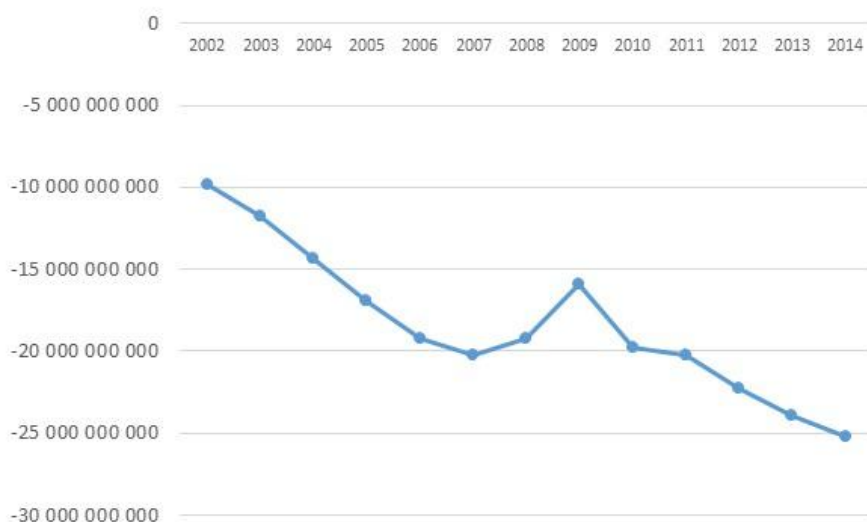
A bolgár bútorgyártás 40%-a kerül exportra. Fő célpiac a német, finn és brit szálloda- és irodabútorok. 2012-ben 7%-kal növekedett a bútorexport, Törökország is egyre jelentősebb felvevőpiacot képviselve.

Ha a fő importőr országok teljesítményét nézzük szintén 10 éves periódusban:



4. ábra: Fő bútortulajdonos országok behozatala, folyó USD árfolyamon, – 2003-2013  
 Forrás: CSIL és EUStat adatok alapján saját szerkesztés

A drasztikus piaci pozíció-változások jelentősen megváltoztatták az egyes országok kereskedelmi egyenlegét is. Az alábbi ábra szemléletesen mutatja az USA és Kína bútortulajdonos export-import egyenlegének alakulását. A folyamat maga ismert, azonban annak mértéke rendkívüli. Közel 300 milliárd dolláros kereskedelmi deficit alakult ki a gazdaság teljes vertikumát tekintve, mely aktívum a kínai oldalon rengeteg fejlesztési forrás elérhetőségét teszi lehetővé! És természetesen családi bútorgyártó vállalkozások ezreit hozta nehéz helyzetbe a 2000-es évek közepére az Egyesült Államokban. A folyamat azonban nem állt meg, és újabb mélységeket ér el a bútortulajdonos kereskedelmi passzívum.



5. ábra: USA-Kína bútoripari passzívum alakulása folyó USD árfolyamon, – 2002-2014  
 Forrás: Egyesült Államok International Trade Administration adatbázis alapján saját számítás

Miközben az európai piac összességében gyakorlatilag stagnál, az ázsiai előrejelzések további erős növekedést jeleznek. Az ázsiai piacon belül az orosz értékesítés külön kategóriájú dinamikát mutat. Az oroszországi piac évente akár 20%-os növekedést is produkált az elmúlt években, és a lehetőségeket jól mutatja, hogy jelenleg is még a hazai piac 40%-a Moszkva városára koncentrálódik.

Ugyanakkor a közelmúlt politikai változásai, és az ezzel járó kiemelt kockázatok az orosz piac nehézségeire is jobban ráirányították a figyelmet. Az előre jelzett tendencia módosult, és nagyobb óvatossággal érdemes közelíteni az orosz piachoz.

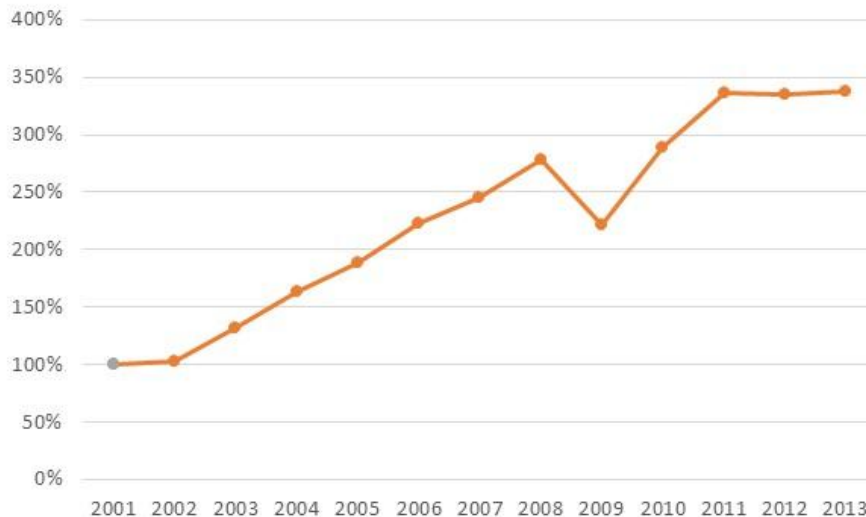
#### Reakciók az új környezetben

Az ázsiai gyártók a tömegtermeléstől a minőségi gyártás irányába, számos, szervezett és átgondolt lépést tesznek. Ennek kiemelkedő példája a szingapúri kezdeményezésre létrejött, Milánó városával kötött stratégiai megállapodást, melynek keretében az olasz design és innováció eredményeit kívánják a szingapúri bútorgyártás értékeivel összekapcsolni, és közösen új piaci szegmenseket meghódítani.

Így az egykori termelés-kihelyezésből Szingapúrban eljutottak oda, hogy a dinamikusan növekvő export több, mint kétharmadát szingapúri tulajdonosok által birtokolt vállalkozások



érik el. A családi vállalkozások első generációitól átvették azok az új szemléletű utódok cégeiket, akik már nemzetközi iskolázottsággal rendelkeznek, modern pénzügyi ismeretekkel bírnak.



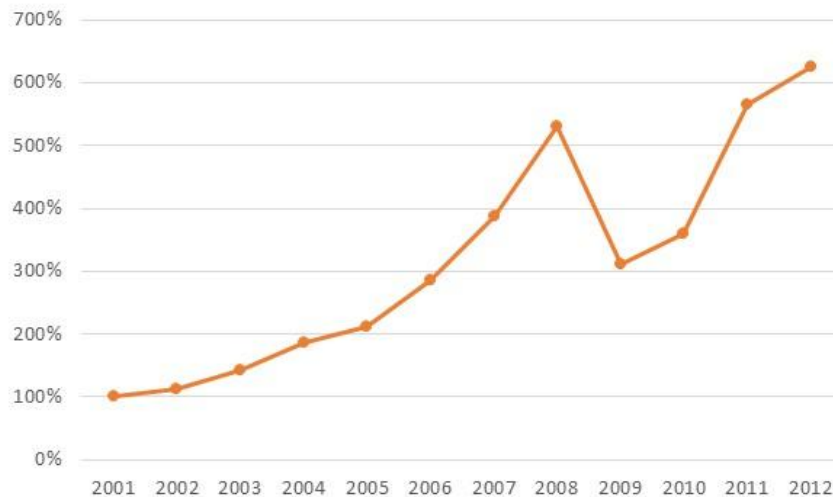
6. ábra: Szingapúr export volumen változása – 2001-2013, 2001-es bázison  
Forrás: World Trade Organization adatbázis alapján saját számítás és szerkesztés

A feltörekvő ázsiai exportőrök: Kína, Fülöp-szigetek, Indonézia, Malajzia, Thaiföld, Dél-Korea, India. Első lépésben tömeges olcsó munkaerőre és a rendelkezésre álló természeti erőforrásokra alapoztak, rendkívül sikeresen és dinamikusan.

Majd a nemzetközi vállalatok által kihelyezett olcsó tömegtermelést követően fokozatosan elkezdtek a hozzáadott érték fejlesztését. Látványosan illusztrálja ezt többek között Malajzia példája, ahol 80% felett van a gyártott bútorokból az export részaránya, és a világ 10. legnagyobb bútorexportőrének egyikévé nőtte ki magát. Szakértelem, innováció és a technológia ötvözésének köszönhetően immár nemzetközi design díjakat nyernek el. Rendszeresen és egyre erőteljesebben jelennek meg moszkvai vásárokon is az ázsiai gyártók, minőségi termék-palettával.<sup>4</sup>

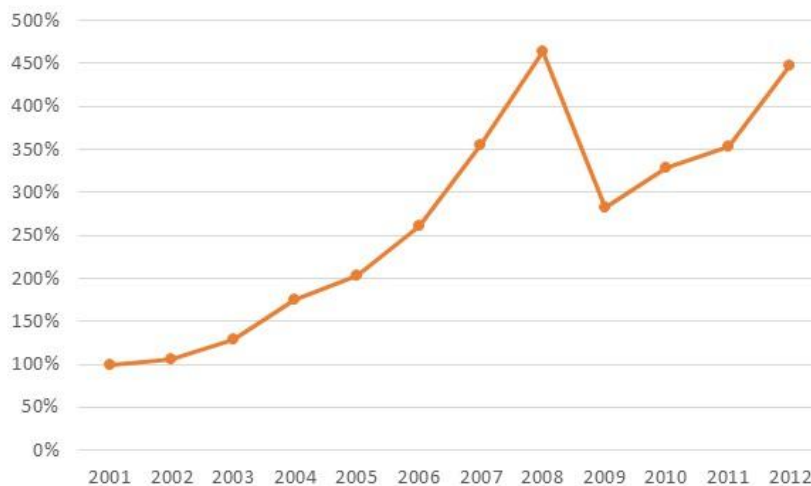
Korábban már említésre került, hogy az ázsiai piacon belül az orosz piac dinamizmusa és mérete egyedi, de az alábbi két ábra egyértelműen szemlélteti ezt.

<sup>4</sup> Strategicom, Danovel Pte Ltd. - An Overview of the furniture industry, 2009



7. ábra: Orosz bútorpiac változása, folyó USD – 2001-2013, 2001-es bázison  
 Forrás: CSIL adatok alapján saját szerkesztés

Egy évtized alatt a piac mérete hatszorosára növekedett, meghaladva immár a 12 milliárd dollárt! A moszkvai piacra való koncentráció mellett a másik jellegzetes karaktere az erőteljes import-függőség:



8. ábra: Orosz bútorpiac import-értékének változása, folyó USD – 2001-2013, 2001-es bázison  
 Forrás: CSIL adatok alapján saját szerkesztés

2012-re az évtized elején tapasztalt 0,7 milliárd dollárról 3 milliárd dollárra növekedett az orosz bútorpiac mérete, az exportőrök számára. A 2012-ben sikeresen lezárt WTO tárgyalások eredményeképpen pedig még tovább tudta növelni rendkívüli vonzerejét. 25-35% között

ingadozik az import részaránya a teljes értékesítésből. Ugyanakkor számos olyan importőr vállalkozás található a piacon, melyeket a statisztikai rendszer nem tud azonosítani, így becslések szerint a teljes import részarány megközelíti a 60%-ot!

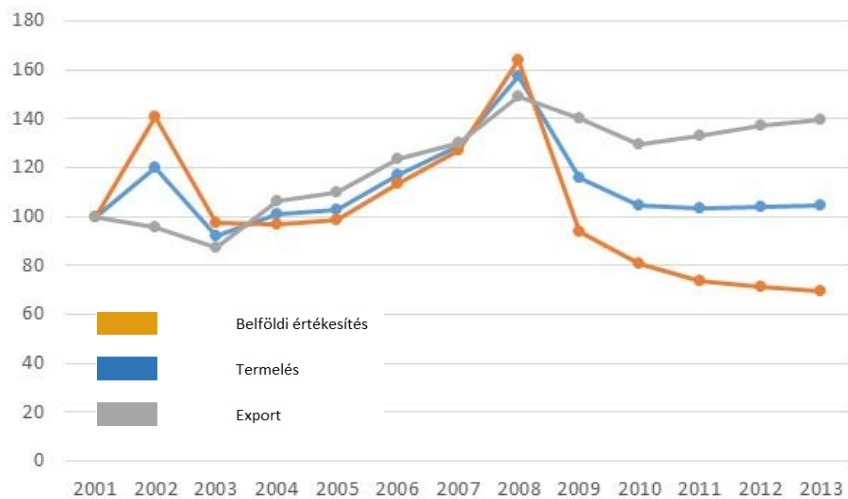
A 2000-es évek közepéig a jellemző trend az volt, hogy a helyi gyártók az alsóbb árszegmensekben voltak jelen, az alsó és alsó-középső kategóriákban, míg az európai gyártók a prémium szegmensben voltak meghatározóak. Az olasz export dominálta a kategóriát, de az utóbbi 5-6 évben elvesztette piacrészesedésének a harmadát. Ugyanígy lecsökkent a finn részarány, melyet a német, kínai, lengyel gyártók vettek át, dinamikusan növekvő dél-kelet ázsiai promóció mellett – német (14,7%), kínai (13,5%), ukrán (5,5%), olasz (4,7%) és belorusz (4,5%) piacrészesedések az orosz importból, 2013-ban.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Filip Korinek: Overview of furniture sector in Russia, 2011. November, Easylink Business Services

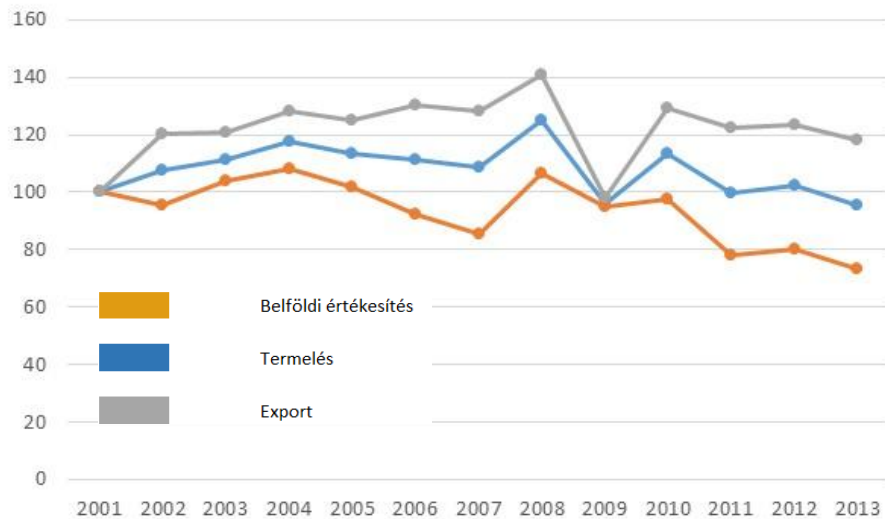
### 3.2. Hazai bútorgyártási tendenciák és jellemzők

Fontos megvizsgálni, hogy ebben a dinamikusán változó nemzetközi, globalizált környezetben hogyan tudott teljesíteni a magyar bútorgyártás.



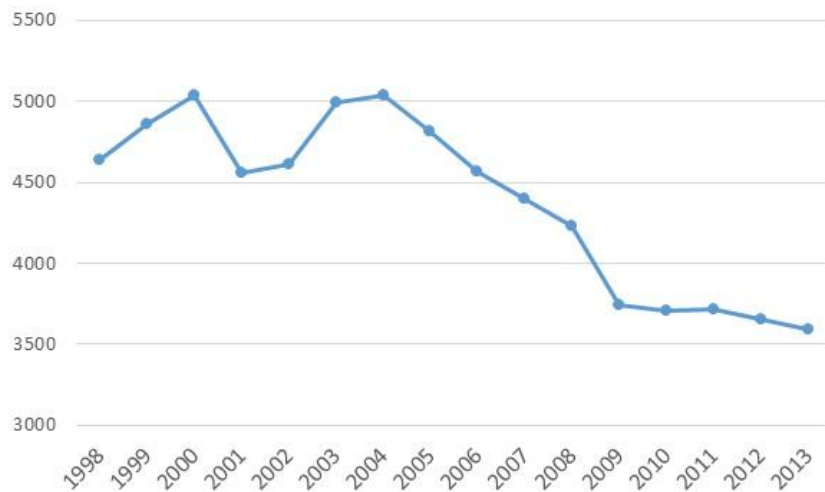
9. ábra: Hazai bútoripar volumenének változása – 2001-2013, 2001-es bázison  
Forrás: KSH adatok alapján saját számítás és szerkesztés

A fenti ábra azt mutatja, hogy az előző évekhez viszonyított volumenindexek hogyan alakultak a hazai bútorgyártás esetében. A 2001-es évtől 30%-kal marad el a 2013-as eredmény, míg a csúcsnak számító 2008-as esztendőnek a 40%-át éri csak el. A nagy bútorexportőr országok teljesítménye gyakorlatilag Kína robusztus növekedésének ellenére enyhe növekedést mutatott, ami azt jelenti, hogy ez a volumen más országtól hiányzik. Sajnálatos módon egyike vagyunk azoknak az országoknak, melyek ennek a folyamatnak a vesztesei.



10. ábra: Hazai fafeldolgozás volumenének változása – 2001-2013, 2001-es bázison  
 Forrás: KSH adatok alapján saját számítás és szerkesztés

A fafeldolgozás eredményessége, hasonló volumenindex számítások alapján egyértelműen mutatja, hogy a bútoriparnak megfelelő a fafeldolgozás tendenciája.



11. ábra: Hazai bútoripari szervezetek száma – 1998-2013  
 Forrás: Faipari, Bútoripari és Erdészeti Ágazati Párbeszéd Bizottság támogatásával elkészült az ágazatok 2013 évi elemzése

A válság előtti években működő bútoripari vállalkozásoknak ma már az egyharmada eltűnt. Ugyanakkor azt is fontos megjegyezni, hogy jelentősen a 2008-as válság kitörése előtt megindult már egy konszolidációs folyamat a bútorgyártók között. Ugyanezen időszakban a

forgalom egyharmadát veszítették el termelési volumenben a hazai gyártók, így arányaiban a megmaradt termelők még mindig kisebb piacon osztoznak, mint egy évtizeddel korábban.

2014-es év stabilizálódását követően 2015-ben számos hazai bútorgyártó a termelési mennyiségek ismételt növekedéséről számolt be. Több gyártó tervezi, illetve már hajtott is végre fejlesztéseket az olcsóbb tömegtermelés irányába. Ezen az úton azonban a hazai gyártók kiépített kapacitása mellett, illetve a gépesítettség jelenlegi és reálisan elérhető szintjén nem lesznek képesek ágazati szinten, nemzetközileg versenyképesen teljesíteni.

Az általánosan elfogadott járható út a hazai bútorgyártó vállalkozások számára az, hogy növelik a hozzáadott értéküket és specializálódnak. A kihívás azonban, hogy milyen feltételektől függ a hozzáadott érték, milyen befolyásoló tényezők vannak, és azokra milyen eszközökkel lehet hatni.

#### 4. Hozzáadott érték és teljesítmény-mérés szakirodalma és európai jellemzői

A fejezetben feldolgozott szakirodalom alapozza meg a következő fejezetekben megtörtént hozzáadott érték vizsgálatokat, valamint a teljesítmény-méréssel kapcsolatos ismeretek és a menedzsment teljesítmény összetevőinek vizsgálatát, továbbá a menedzsment tevékenységek és a vállalkozói eredményesség kapcsolatának vizsgálatához jelentettek szakmai háttérrel. Így széles bázison lehetett vizsgálni a hazai bútorgyártó kis- és középvállalkozások teljesítményét, mind egy vertikális értékteremtési lánc mentén - beszállítók és vevők irányába -, mind horizontálisan - nemzetközi és más iparági összehasonlításban.

##### 4.1. A hozzáadott érték

A hozzáadott érték jelenti azt a forrást, mely - az amortizáció finanszírozásán felül - a vállalkozások számára keretet biztosít a munkavállalói bérek és a tulajdonosi jövedelem fedezetére. Ez adja a motivációt és a képességet a fenntartható vállalkozás-menedzseléshez.

A kérdés, hogy a hozzáadott érték mennyire alkalmas vállalkozások teljesítményének megítélésére. Majd az ezt követő fejezetben annak a vizsgálata történik, hogy ebből a szempontból hogyan teljesítenek a magyar kis- és középvállalkozások, majd ezen belül a bútorgyártó cégek.

A folyamatosan erősödő és egyre összetettebbé váló nemzetközi verseny, az informatikai megoldások térnyerése, az árreprek nehezedő nyomás, valamint a támogatás-politikai eszközökkel kapcsolatos hatékonyság-növekedési elvárások szükségessé teszik, hogy a kis- és középvállalkozások körében is megerősödjön a gazdasági értékteremtés mérése. Mindezt olyan dinamikusan változó környezetben kell megtenni, ahol a módszertanra történő odafigyelés különösen fontos.

Különösen az 1990-es években nőtt meg az értékelésre vonatkozó igény. 1991-ben jelent meg a Harvard Business Review-ban Bob Eccles sokat idézett írása, „A teljesítmény-mérés kiáltványa”. Ebben azt vetítette előre, hogy a 90-es évek közepéig, öt év alatt minden egyes vállalkozásnak újra kell gondolnia a teljesítmény-mérési módszertanát [Eccles, 1991].

A bérköltségek az 1960-as években még az eladott áruk beszerzési értékének több, mint felét tették ki egy átlagos vállalkozás esetében, addigra ez az arány mindössze két évtized alatt 10% alá csökkent [Neely, 1999]. Az elmúlt évtizedekben, a tovább növekvő automatizációnak köszönhetően pedig tovább zsugorodott. Ez azt jelenti, hogy az általános költségek allokálásának korábbi gyakorlata – például létszámmal súlyozás – teljesen rossz menedzsment döntéseket tud eredményezni.

A teljesítmény-mérési gyakorlatok egy logikus áttekintését adja Tangen, a „Gyakran használt teljesítmény-mérési eszközök áttekintése” c. munkájában [Tangen, 2003]. Eszerint pénzügyi mutatók (pl.: árrés, eszközmegtérülés, saját tőke megtérülés) alkalmazása elterjedt, melyet a már történeti karaktere mellett a rövidtávúsága miatt ért sok kritika. Jellemző számos vállalkozásnál a tevékenység-alapú költség-fókuszáltság is (ABC costing), mely elsősorban a termelés hatékonyságát tudja segíteni, viszont kevésbé a verseny-, piaci stratégiára koncentrálnak.

Vannak termelékenységi mutatók – akár a teljes termék-portfólióra, illetve az időtényező figyelembe vételével készítve. Ez utóbbi része a Total Productive Maintenance (TPM), mely az eszközök kihasználási hatékonyságának maximalizálására törekszik – „megizzasztani az eszközöket”. Ugyanakkor ezek a mérési módszertanok sokszor ágazatfüggőek – például az idézett TPM módszer elsősorban erőteljesen automatizált ágazatokban alkalmazható [Nord és Johansson, 1997].

A vállalkozások teljesítményének megítélésénél tehát számos kihívással kell szembenézni. Vonatkozik ez a vállalkozások egyedi szintjére, és fokozottan igaz, amennyiben integrált mutatókat képzünk – ilyen például az ágazati megítélés. Jelentős feladat, a megfelelő szempont kiválasztása mellett, az elemzéshez szükséges és rendelkezésre álló információhoz való hozzáférés is. Azaz a mutatóknak képesnek kell lenni történeti, valós adatokon alapulnia, alkalmas lenni jövőbeni következtetések levonására, és egyúttal megfelelő mennyiségben és megbízható módon rendelkezésre állnia, hogy absztrakciót is lehetővé tegyen.

A szempontok alapján a hozzáadott érték számítása és összehasonlítása, mint egy lehetséges módszertan, kerül alkalmazásra. Mérlegadatokból számítható mutató, mely a nettó árbevételnek az eladott áruk beszerzési értékével, közvetlen előállítási és beszállítási költségeivel csökkentett értéke. Fedezetet kell, hogy tudjon nyújtani az értékcsökkenés



pótlására, a munkabérekre és a tulajdonosi jövedelemre. Természetesen vannak jelentős korlátozó tényezők is. A nagyvállalatok nagyobb hozzáadott értékkel bírnak a könnyebb finanszírozási hozzáférésük révén, a méretgazdaságosságuk szintén a munkaerő termelékenységének torzulását okozza, ugyanolyan menedzsment teljesítmény mellett. Azonban a hozzáadott érték tendenciája, arányai sokat elárulnak a teljesítményekkel kapcsolatos folyamatokról, és lehetővé tesznek tényeken alapuló összehasonlító vizsgálatokat.

A teljesítmény mérése tehát komplex feladat. A kérdés, hogy a teljesítmény mérése, illetve az abból származó stratégiai gondolkodásmód jobb gazdasági eredményeket hoz-e a vállalkozásoknak. Azt számos empirikus kutatás bebizonyította, hogy amennyiben egy vállalkozás rendelkezik stratégiai teljesítménymérő rendszerrel, azok eredményesebbek, mint azok a társaik, akik nem [Bisbe és Malagueno, 2012]. Ennek fő oka, hogy a teljesítmény-mérése hatékonyabb végrehajtást, kommunikációt és nyomon-követést tesz lehetővé, már csak a számszerűsített célkitűzések révén is.

Önmagában a teljesítmény mérése még nem jelent megoldást, és az arra alapozó célkitűzések, akciótervek sem. A folyamatosan változó piaci környezetben a rugalmas alkalmazkodással kell kiegészülnie, különben könnyen válik öncélúvá, rugalmatlanná, és végül a hatékonyság akadályává.

#### 4.2. Vállalkozói teljesítmény-mérés

A vállalkozások nyereségességének elemzése, összehasonlíthatóvá tétele számos szempont miatt szükséges. Vállalaton belül a megfelelő menedzsment döntések meghozatalához, a transzparens és objektív teljesítmény-értékeléshez vagy cégérték számításhoz, míg a vállalkozáson felüli szintek esetében a korrekt gazdaság-politikai eszközök kiválasztásában, értékelésében nyújtanak meghatározó szerepet.

Pontosan a fenti szempontok heterogén jellege miatt rengeteg potenciális eszköz áll rendelkezésre a teljesítmények értékeléséhez, és a céltól függően ezek adekvátsága eltérő lehet. Jelentős szakmatörténeti múltra tekint vissza a nyereségesség vizsgálata.

A teljesítmény olyan paraméterek, mutatók összességének elemzésén alapul - egymást kiegészítve, néha akár egymásnak ellentmondva -, melyek hitelesen írják le az eredmény elérésének folyamatát [Kaplan és Norton, 1991; 1996]. Megértésével megismerhetővé válik, hogy a jelenlegi eredmények hogyan befolyásolják a jövőbeni teljesítményt. A teljesítmény egy dinamikus folyamat.

A legelterjedtebb módszer a vállalkozások teljesítményének mérésére a Gazdasági Hozzáadott Érték, angol rövidítéssel EVA, azaz az Economic Value Added. Az EVA egy „olyan teljesítménymérő jelzőszám, amely a befektetett tőke értékteremtő képességét méri a befektetett tőke költségének levonását követően” [Pucsek, 2011].

Azonban az EVA megjelenéséig számos eszköz került kidolgozásra és megismerésre. Történeti áttekintés egyik kiemelkedő forrása a Cambridge-i Egyetem Kiadó gondozásában megjelent Üzleti Teljesítmény Mérés című mű [Neely, 2004].

A működés komplex jellegből fakadó összetett mutatót képes prezentálni a Kiegyensúlyozott Stratégiai Mutatószám Rendszer. A teljesítmény értékelését négyféle megközelítésből végzi el – pénzügyi, vevői, belső szervezeti és innovációs, tanulási szempontból. A számos kritika közül, mely megfogalmazásra került, különösen a versenyképességi aspektus hiánya [Fitzgerald et al., 1991], illetve az emberi tényező elhanyagolása kiemelkedő.

A tapasztalatok alapján megfogalmazásra került az ún. Prizma Modell, melynek központi gondolata, hogy tulajdonosi érték az érintettek értékén keresztül érhető el (shareholder, stakeholder) [Crowe, 1999]. Összességében egy közel 200 mutatóból álló, a szervezetet teljes részletezettséggel bemutató rendszer került kialakításra.

Azonban vállalati működés során ennyire bonyolult rendszert nyilván nem lehet átlátni, és menedzsment döntésekhez megfelelő hatékonysággal használni. Ezért szűrni kell a mutatókat, és a legfontosabbakat kiválasztani.

A konkrét mutatószámokat tekintve a termékek értékesítése, bevezetése, optimális portfólió szempont-rendszer volt az első, melynek jelentős korai szerzője Charles Sevin volt [Sevin, 1965]. A határbevételeknek a határköltségekhez való viszonyáról, mint a marketing

erőforrások disztribúciójában vezérlő elvéről Feder írt először elemzést [Feder, 1965]. Goodman alkotta meg a marketing kontrolling fogalmát [Goodman, 1970]. Day és Fahey a diszkontált cash flow használata mellett érveltek, mint a marketing stratégiákból származtatott nettó jelenérték számításának módja [Day és Fahey, 1990]. Clark a komplex mutatók jelentőségét hangsúlyozták, melyek megrendelések, nyereség, értékesítés, piacrészesedés és cash flow [Clark, 1999].

A pénzügyi mutatóknak a teljesítmény-mérésben való központi szerepét folyamatos kritikák érték, és az 1970-es, 1980-as években a vállalkozáson kívüli, illetve a cégen belüli „puhább” tényezők felé történtek elmozdulások. Számos szakirodalmi cikk született többek között a piacrészesedés és az árazás kapcsolatáról, mint a vállalati érték egyik lehetséges forrásáról. Ezek azonban túlságosan bonyolult számításokon alapultak és ellentmondásos eredményeket hoztak [Szymanski et al., 1993].

Az elmúlt 15 évben az egyik újra-felfedezett eszköz a marketing audit [Rothe et al., 1995]. Ennek során szisztematikusan elemzésre kerülnek a működési területek, és mutatószámok, valamint javaslatok kerülnek kidolgozásra. A vállalkozáson belüli kiemelkedő szempontok oka, hogy a teljesítmény megítélésének szerves eleme az újfajta termékekből, vagy innovatív értékesítésből származó eredmény bemutatása [Seth et al., 1995].

A szempontok, melyek minden vállalkozás esetében meghatározó jelentőségűek: piacorientáltság, vevő-elégedettség, vásárlói hűség és márkavérték. Ezért ezen jellemzők alapján került összeállításra a kutatás során a vállalkozói teljesítmény-mérés módszertana.

#### 4.3. A vállalkozások eredményessége és a menedzsment teljesítmény kapcsolata

Ebben az alfejezetben azok a stratégiaiilag fontos elemek kerülnek azonosításra szakirodalmi feldolgozás alapján, melyek a vállalkozások teljesítményét, eredményességét befolyásolják.

A kis- és középvállalkozások esetében a vállalkozás tulajdonosának, vezetőjének kompetenciája közvetlen és jelentős hatással van a vállalkozás sikerességére [Sadler-Smith, 2003]. A vállalkozói szellem a cég vízióját, működési kultúráját határozza meg, míg a nem-vállalkozói attitűdök a teljesítményre vannak közvetlen hatással. Egy empirikus kutatás 80

vállalkozás vizsgálata alapján arra jutott, hogy egy cégben a felsővezetés stílusának erőteljesen vállalkozói karaktere pozitívan hat dinamikus környezetben, és negatívan stabil piaci viszonyok között [Covin és Slevin, 2007]. A vezető értékrendje, döntései és gyakorlata döntő a vállalkozás működése, orientációja szempontjából [Simsek et al., 2010].

A cégvezetés erőteljes stratégiai orientációja, annak következetessége hatással van a vállalkozás nyereségességére. Ennek a triviálisnak tetsző megállapítással több szakirodalmi munka is foglalkozott, és nem voltak kezdetben egyértelműek a megállapítások.

A stratégiai managementtel kapcsolatos kutatások az 1960-as években kezdődtek. Kezdetben elsősorban magára a tervezési folyamatra fókuszáltak, mint arra Robinson és Pearce publikációja rámutat. Kb. 15 évnek kellett eltelnie, hogy a tartalomra fókuszáljanak a menedzsment stratégiai gondolkodásmódjával, tervezésével kapcsolatosan. 1988-ban jelent meg ugyanezen szerzőpáros tollából egy kutatás, melyben 97 termelő vállalkozás eredményessége és stratégiai gyakorlata közötti kapcsolatot vizsgálták. Ebben arra a következtetésre jutottak, hogy a stratégiai orientációjú vállalkozások eredményessége jobb, mint akik nem ilyen megközelítéssel irányítják a cégüket [Robinson, 1988].

Az emberi erőforrás menedzsment és a vállalkozások teljesítménye közötti kapcsolatot számos kutatás vizsgálta, illetve szakirodalmi áttekintését és több, gyakran hivatkozott cikk képviseli [Wood, 2002]. Az egyik legnagyobb elemszámmal és közvetlen relevanciával Huselid végzett kutatást, melynek keretében 968 válaszadó cég került elemzésre. Vizsgálata szerint szignifikáns kapcsolat van a magas szintű emberi erőforrás menedzsment gyakorlat és a vállalkozások pénzügyi eredményessége között [Huselid, 1995].

A gyártással kapcsolatos legfontosabb indikátorokra az jellemző, hogy meghatározott sztenderdek szerint mérhetőek. Rendszerint mutatókat állítanak elő belőlük a teljesítmény összehasonlítására. A vállalkozás üzleti eredményességére közvetlenül ható tényezők. Elemeinek végrehajtásával áll össze a világszínvonalú gyártás – World Class Manufacturing. Szakirodalma meghaladja az értekezés kereteit. A 6. fejezetben található ismérvek kiválasztására a 15 javasolt indikátorból álló, Sukarma és Azmi által jegyzett publikáció gondolatmenete szolgált alapul [Sukarma és Azmi, 2008].

A menedzsment minősége összefüggésben van azzal, hogy a környezeti változásokra hogyan reagál. A piaci változások – nemzetközi piacon való megjelenés, innovatív versenytársak – mind stratégiai szintű döntéseket kényszerítenek ki a cégvezetőktől. Minél magasabb színvonalú a menedzsment, ez annál előremutatóbb lesz. Azaz a kihívásokkal teli környezeti változások megnövelik a jól és rosszul teljesítő vállalkozások közötti eredményesség-eltérést, mint arra egy több, mint 300 vállalkozás menedzsmentjét vizsgáló szingapúri elemzés rámutatott [Ward et a., 1995].

Közel 80, releváns szakirodalmi cikk áttekintését adja a vállalkozás eredményessége és az innováció közötti kapcsolatot elemző Neely és Hii publikációja [Neely és Hii, 1998]. Egyértelműen megfogalmazza a kettő közötti kapcsolatot, de arra is hangsúlyt helyez, hogy önmagában nem az innováció a megoldás a magasabb szintű vállalkozói teljesítményre, de annak természetesen szerves részét képezi.

Az innováció, a technológiai ismeret nem egy homogén, egyszereplős folyamat eredményeképpen kerül be és hasznosul egy szervezetben. Sőt, egyre összetettebb, többszereplős a környezet, mely hat. Mind külső, mind belső résztvevői vannak, akár csak felülről, a vezetéstől, és alulról, a munkavállalóktól is eredeztethető. A kutatóhelyekkel, technológiai ismeretek birtokosaival, különböző hálózatokkal való együttműködés révén épül be. Hasonlóan a vevők, beszállítók is inspiratív szerepet töltenek be az innovációs folyamatokba. Az innováció forrásainak részletes elemzését tartalmazza Antonelli és Link kézikönyve [Antonelli, 2014].

A vállalkozások eredményessége, feldolgozott szakirodalmi publikációk alapján, a következő befolyásoló tényezők mentén került megvizsgálásra és bemutatásra:

- vállalkozó, cégvezető kompetenciája
- stratégiai orientáció
- emberi erőforrás menedzsment
- gyártási kiválóság
- környezeti változásokra való reagálás
- innovativitás

Ezen szempontok alapján kerülnek a 6. fejezet részeként a hazai bútoripari menedzsment teljesítményre vonatkoztatott elemzésében az ismérvek kiválasztásra. Ezen jellemzők belső adottságai egy szervezetnek, befolyásolható aspektusok.

Vannak azonban olyan jellemzők is, melyek jelentős mértékben adottságok, a következő két alfejezetben ezek kerülnek rövid bemutatásra. A menedzsment kultúrával, teljesítménnyel szintén szoros kapcsolatban állnak.

#### 4.4. A menedzsment teljesítmény ország-specifikus vonatkozásai

A nemzeti kultúra Hofstede megfogalmazása szerint nem más, mint a „szellem kollektív programozása, mely emberek egyik csoportját megkülönbözteti a másiktól” [Hofstede, 1980]. Ezen kulturális elemek, normák, nyomást gyakorolnak a szervezetekre a működés során. Ahogy egy későbbi munkájában megállapította, gyakran nem csak a gyakorlatok alkalmazhatósága áll meg a határoknál, hanem az elméletek relevanciája is [Hofstede, 1993].

A nemzeti kultúrák és az üzleti teljesítmény kapcsolatát járja körül rendkívüli alaposággal Rabl és szerzőtársainak közelmúltbeli publikációja [Rabl et al., 2014]. Kutatásuk eredményeképpen egyértelműen szoros kapcsolatot, összefüggést találtak a vizsgált emberi erőforrással kapcsolatos menedzsment gyakorlatok sikeressége és az adott országok között.

#### 4.5. A menedzsment teljesítmény ágazat-specifikus vonatkozásai

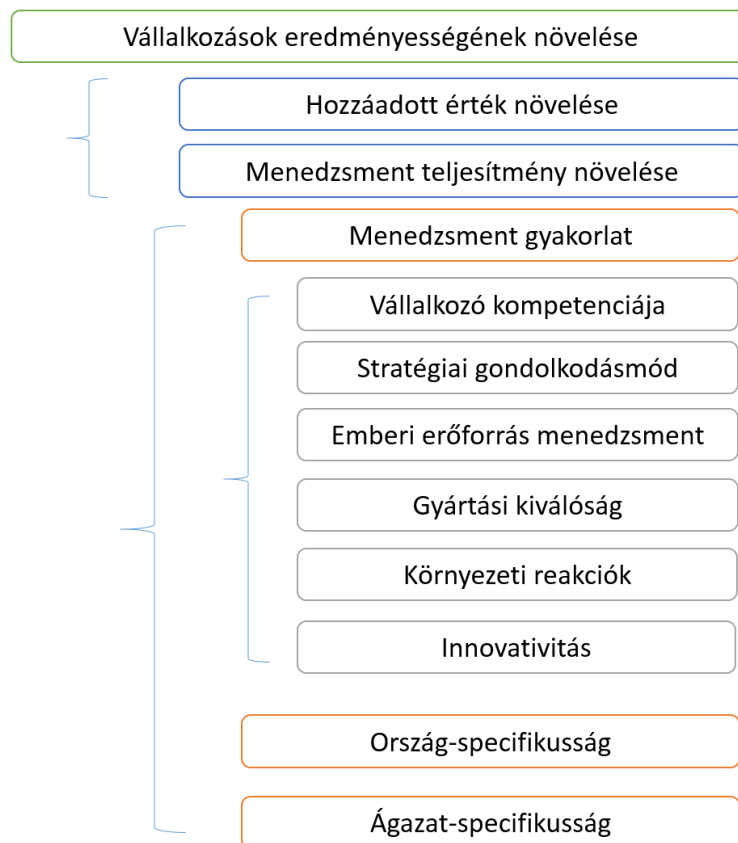
A versenyképesség, a technológia-orientáció, a külső tudás beépítése kritikus tényezők egy vállalkozás fejlődése szempontjából [Berchicci, 2013]. Azon ágazatok, ahol az említett jellemzők erőteljesebben adóttak, hatnak a releváns cégek versenyképességére, és elősegítik a szervezeti fejlődést [Morales, 2007]. Márpedig egy ágazat nyitottsága, nemzetközi karaktere, innovatív szereplői mind a versenyképesség irányába hatnak.

További szempont, hogy a külpiacon nyitott, export-orientált vállalkozások menedzsmentje dinamikusabban fejlődik, mint akik nem képesek új ismeretek felszívni az új piacok megismerése által [De Loecker, 2012]. Ez egy olyan tényező, mely sok esetben szintén

összefügg ágazati hovatartozással, illetve egy adott ágazatban az exportáló vállalkozások és a kizárólag hazai vállalkozások közötti teljesítmény-különbséggel.

#### 4.6. A szakirodalmi áttekintés összefoglalása

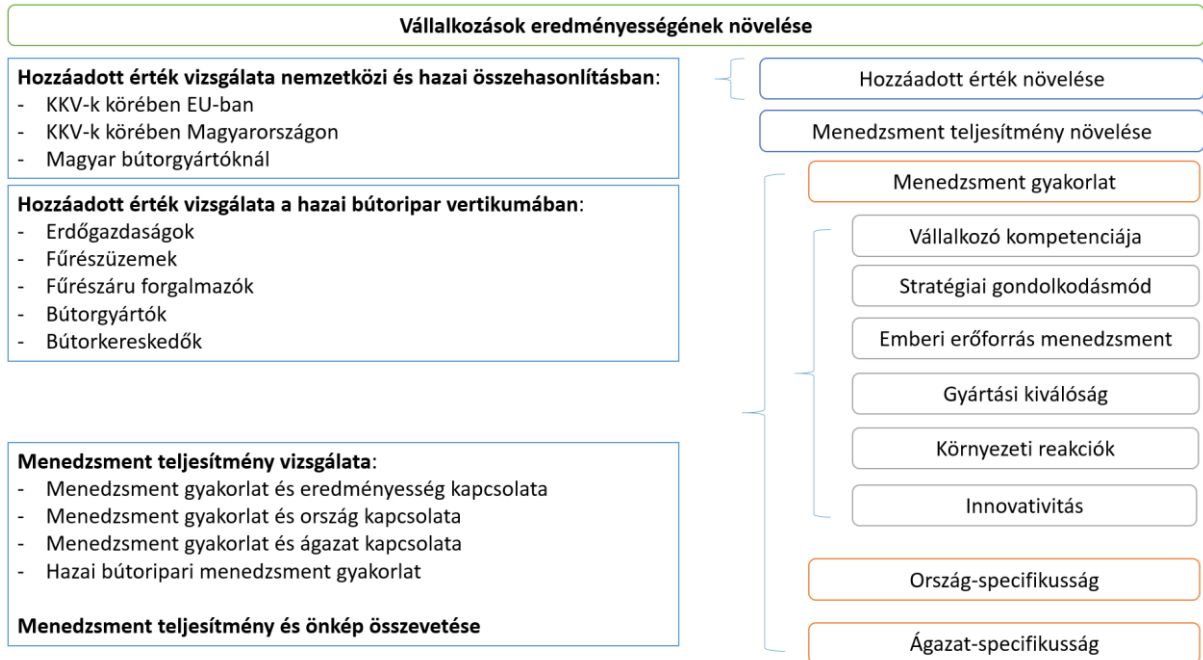
A 4. fejezet célja, hogy az értekezésben taglalt elemzések és vizsgálatok elméleti hátterét felvázolja – milyen kutatások milyen céllal és megalapozottsággal lettek kiválasztva.



12. ábra: A vállalkozások eredményességét befolyásoló tényezők logikai rendszere

A vállalkozások, kiemelten a hazai bútorgyártó kis- és középvállalkozások eredményességének vizsgálata, illetve erősítésére vonatkozó stratégia megfogalmazása az értekezés célja. Az eredményességet jól reprezentálja a hozzáadott érték, mely jelentős mértékben függ a menedzsment teljesítményétől, kultúrájától. A menedzsment teljesítményét két szempont szerint csoportosítható tényezők befolyásolják meghatározóan, amelyek ún. belső elemek, illetve külső adottságok.

A szakirodalmi megállapításoknak a hazai kis- és középvállalkozásokra, illetve különösen a hazai bútorgyártó kis- és középvállalkozásokra való relevanciájának tesztelése elemzéseken és kutatásokon keresztül történt. Ezen vizsgálatokat az 5. és 6. fejezetek tartalmazzák.



13. ábra: A vállalkozások eredményességére vonatkozó szakirodalom és a kutatások kapcsolata

A hozzáadott értékre vonatkozó vizsgálatok másodlagos adatforrások felhasználásával történnek. A hazai bútorgyártó hozzáadott értékének elemzése kiterjed a nemzetközi összehasonlításra, ágazati összevetésekre.

A menedzsment teljesítmény vizsgálata primer kutatási adatok alapján készült, és a menedzsment gyakorlatot meghatározó tényezőket vizsgálva azt elemzi, hogy a hazai bútorgyártó vállalkozások mely attribútumok szerint teljesítenek jobban vagy rosszabbul, mint a versenytársaik.



## 5. Hozzáadott érték vizsgálata

Az értékelések történetiségének áttekintését követően a gazdasági szereplők teljesítményének vizsgálata következik, a kiválasztott mutató, a hozzáadott érték szempontjából. Ennek során publikusan elérhető, illetve egyénileg vásárolt adatok feldolgozása történik meg. A fejezet három részre tagolódik:

- az Európai Unió országainak kis- és középvállalkozói helyzete hozzáadott érték előállítás szempontjából
- a magyar Nemzeti Adó- és Vámhivataltól vásárolt adatbázis alapján képzett hozzáadott érték mutatók áttekintő elemzése
- az Európai Unió kiválasztott országaiban és ágazataiban az Unió online statisztikai adatbázisa alapján, a hozzáadott értékre alapozó, létrehozott mutató szerinti vizsgálata

A fejezet elkészítése során kifejezett célkitűzés volt, hogy a széleskörű kitekintéstől kezdve, tag egységektől fokozatosan közelítsen a fókusz mind földrajzilag, mind ágazatilag. Valamennyi adatbázis esetében feldolgozás, továbbszámítás történt.

### 5.1. Hozzáadott érték a hazai kis- és középvállalkozói szektorban, Európában

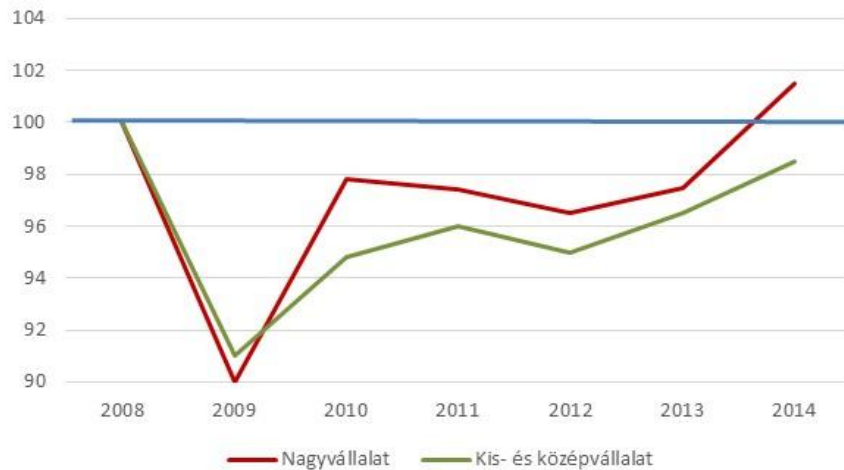
A kis- és középvállalkozások foglalkoztatásban és hozzáadott értékben betöltött szerepe 2008-ig az Európai Unió egészében folyamatosan és egyenletesen növekedett – a mikro és kis-, középvállalkozások a foglalkoztatottak kétharmadát képviselik, a hozzáadott értéknek pedig több, mint felét.

	Mikro	Kis-	Közép-	KKV	Nagy	Összesen
<b>Vállalkozások száma</b>						
<i>Darab</i>	18,783,480	1,349,730	222,628	20,355,839	43,454	20,399,291
<i>%</i>	92.1%	6.6%	1.1%	99.8%	0.2%	100%
<b>Foglalkoztatottak száma</b>						
<i>Fő</i>	37,494,458	26,704,352	22,615,906	86,814,717	43,787,013	130,601,730
<i>%</i>	28.7%	20.5%	17.3%	66.5%	33.5%	100%
<b>Hozzáadott érték</b>						
<i>Mio €</i>	1,242,724	1,076,388	1,076,270	3,395,383	2,495,926	5,891,309
<i>%</i>	21.1%	18.3%	18.3%	57.6%	42.4%	100%

*1. táblázat: Vállalkozások mérete szerinti jellemzők az Európai Unióban, 2012-ben  
Forrás: Annual Report on European SMEs, 2013*

A hozzáadott értékből való részesedések ágazati megoszlását tekintve ugyanakkor a kis- és középvállalkozások hagyományosan azokban a szegmensekben erősek, melyek kevésbé technológia-intenzívek – ingatlanokkal kapcsolatos tevékenységek, szállítás és raktározás, adminisztratív szolgáltatások, nagy- és kiskereskedelem. A gyártás, infó-kommunikáció ágazatokban egyértelmű a nagyvállalatok domináns súlya – olyan evidens területek mellett, mint a közműszolgáltatás vagy a bányászat.

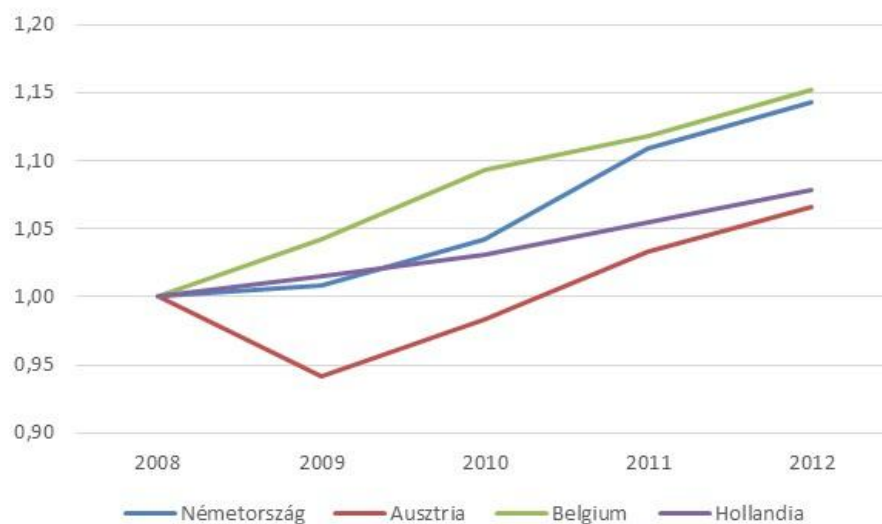
Az Európai Unió egészét tekintve a 2009-es mélypontot követően nem sikerült hozzáadott értékben jelentősen elmozdulni. Az különösen fájdalmas, hogy 2012-ben csökkenést kellett elkönyvelni a kis- és középvállalkozásoknak. Ezt követően 2013-ban, majd 2014-ben mérsékelt növekedést sikerült realizálni, de még mindig elmarad összességében 2008-tól, miközben a nagyvállalati teljesítmény már meghaladja azt.



14. ábra: Nagyvállalati és kis- és középvállalkozói szektor hozzáadott értékének változása az Európai Unióban, 2008-as bázison

Forrás: Annual Report on European SMEs, 2013

Az összképet azonban erőteljesen árnyalja az országonkénti tendencia. A 2008-as válság ugyanis – minden brüsszeli, kohéziós szándék ellenére – széttartó pályát eredményezett Európában.

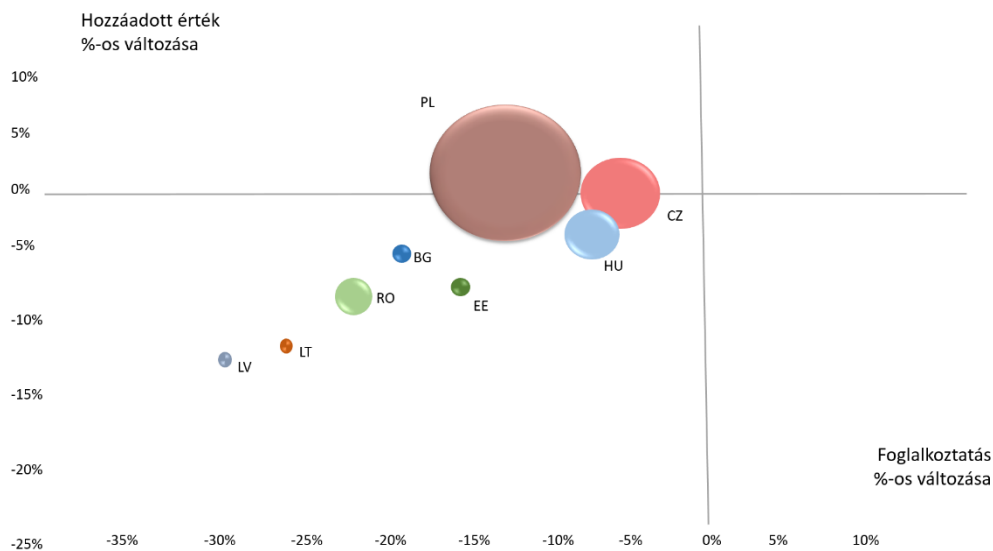


15. ábra: Kis- és középvállalkozói szektor hozzáadott értékének változása az Európai Unióban, 2008-as bázison, kiválasztott országokban

Forrás: Small and medium sized enterprises in 2011: situations per EU Member State [2012] alapján saját számítás

Leglátványosabban a legnagyobb gazdasági súllyal rendelkező német gazdaság kis- és középvállalkozói sektora erősödött hozzáadott érték tekintetében. A hozzáadott érték növekedése meghaladta a foglalkoztatását, 15 százalékponttal, a kritikus 2009-es évhez viszonyítva is. Ausztria, Belgium, Luxemburg, Málta, Hollandia, Svédország esetében szintén dinamikus, töretlen a fejlődés.

A stagnáló országok mellett markánsan elkülöníthető azon országok köre, ahol a kis- és középvállalkozások hozzáadott érték és a foglalkoztatás szempontjából egyaránt elmaradnak a 2008-as, válság előtti évtől.



16. ábra: Kis- és középvállalkozói szektor hozzáadott értékének és foglalkoztatásának változása 2012-ben, 2008-as bázison, az ún. leszakadó országokban  
 Forrás: Annual Report on European SMEs, 2013

Gyakorlatilag a teljes Kelet- és Közép-Európa megtalálható ebben a szegmensben. Rendkívül fontos ennek a folyamatnak a pontos megértése, hogy hatékony megoldást lehessen vázolni. Hangsúlyozottan nem ország-specifikus, hanem a teljes régióra jellemző folyamatról van szó. Ugyanakkor a hazai bútorgyártási környezet megértéséhez a magyar gazdaság hozzáadott érték szerinti elemzése elengedhetetlen.

## 5.2. Hozzáadott érték a hazai kis- és középvállalkozói szektorban, Magyarországon, különös tekintettel a bútoriparra

Az alfejezet elemzései elsősorban a Nemzeti Adó- és Vámhivataltól vásárolt adatbázisból számított mutatókon alapul.

Magyarországon, míg a kis- és középvállalkozások adják a vállalkozások árbevételének felét, a foglalkoztatásnak és hozzáadott értéknek csupán a harmadát. Ezzel szemben a nagyvállalatok a foglalkoztatás negyedét biztosítják, a hozzáadott értéknek pedig közel felét.

	Foglalkoztatottak száma	Hozzáadott érték (mio Ft)	Egy foglalkoztatottra jutó hozzáadott érték (mio Ft)
<b>Nagyvállalatok</b>	708 457	13 759 125	19,42
<b>Kis- és középvállalkozások</b>	852 306	10 359 007	12,15

2. táblázat: Hazai vállalkozások hozzáadott értéke és a foglalkoztatottak száma, 2013-ban  
Forrás: Nemzeti Adó- és Vámhivatal és KSH alapján saját számítás

A nagyvállalatok jellegüknél fogva, magasabb termelékenységük révén több hozzáadott értéket termelnek egy főre jutóan, az 50%-kal magasabb érték azonban összességében egy rendkívül más mozgásteret enged meg. Ez vonatkozik nem csak a jövedelem-megosztással kapcsolatos lehetőségekre, hanem a fejlesztési erőforrásokkal kapcsolatos lehetőségekre.

A külföldi irányítású vállalkozások teljesítménye rendkívül kiemelkedő Magyarországon. Miközben a vállalkozások számának 3,5%-át adják, a foglalkoztatás negyedét biztosítják, valamint a hozzáadott érték felét. Ami még jelentősebbé teszi ezt a jelenséget, az az, hogy mely ágazatokra koncentrált a külföldi irányítású vállalkozások tevékenysége – a legnagyobb hozzáadott értékű területeken szerepelnek, meghatározó súllyal.

	Összes vállalkozás árbevétele, milliárd forint	Külföldi irányítású vállalkozások aránya az összes vállalkozás árbevételeiből, %
Számítógép, elektronikai, optikai termék gyártása	3 847,40	97,3
Közúti jármű gyártása	4 662,00	96,3
Távközlés	1 047,80	90,6
Villamos berendezés gyártása	1 099,90	87,9
Gép, gépi berendezés gyártása	2 835,70	87,3
Fémalapanyag gyártása	775,2	85,2

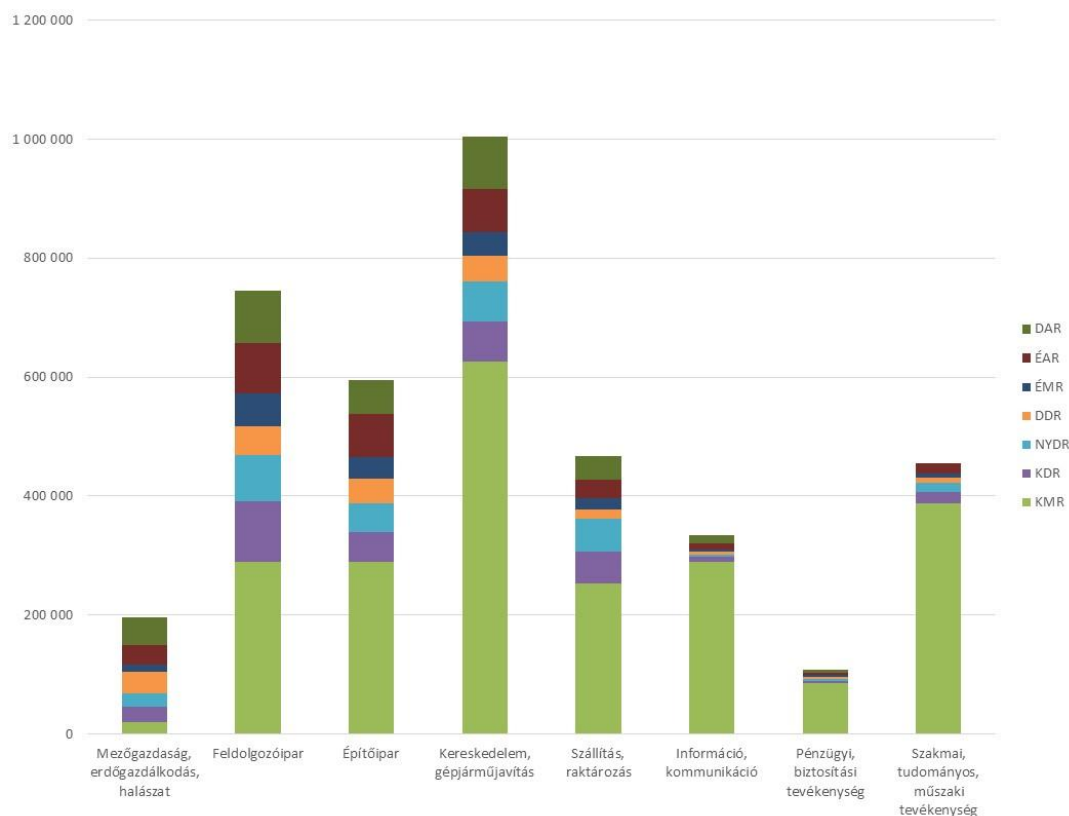
3. táblázat: Külföldi irányítású vállalkozások teljesítménye, ágazati bontásba, 2013-ban  
Forrás: KSH Statisztikai tükör, 2015. március

A működő vállalkozások 40%-a a közép-magyarországi régióban helyezkedik el. Budapesten és agglomerációjában nagyobb jelentősége van a kis- és középvállalkozó szektornak, mint vidéken, és itt képződik a bruttó hozzáadott értékük fele. Azaz a többi régióban a nagyvállalati és mikrovállalkozói forma, a duális gazdaság szimbolikus jellemzői különösen erősen vannak jelen.

	KKV-szektor hozzáadott értékének arány a régió gazdasági hozzáadott értékéből	Egyes régiók KKV-szektor teljesítményének részaránya a teljes KKV hozzáadott értékéből
Közép-Mo. Régió	44%	49%
Közép-Dunántúl Régió	34%	8%
Nyugat-Dunántúl Régió	34%	8%
Dél-Dunántúl Régió	31%	4%
Észak-Mo. Régió	27%	4%
Észak-Alföld Régió	34%	8%
Dél-Alföld Régió	38%	8%
Különadózók	5%	11%
TOTÁL	-	100%

4. táblázat: Kis- és középvállalkozások hozzáadott értéke régióként, 2013-ban  
Forrás: Nemzeti Adó- és Vámhivatal adatok alapján saját számítás

Amennyiben keresztmetszeti vizsgálattal a régiónkénti és ágazati elemzést egy függvényen ábrázoljuk, egyértelműen látható a közép-magyarországi régió túlsúlya. A feldolgozóiparban, valamint az ahhoz közvetlenül kapcsolódó szállításban, raktározásban jelennek meg régiók nagyobb arányban.



17. ábra: Kisvállalkozások hozzáadott értékének megoszlása ágazatonként és régióként 2013-ban,  
 Forrás: Nemzeti Adó- és Vámhivatal adatok alapján saját számítás

Összességében megállapítható, hogy a hazai kis- és középvállalkozások hozzáadott értéke jelentősen elmarad a nagyvállalatokétól, elsősorban a külföldi tulajdonú vállalkozásoknál és Budapesten képződik, munkaerő-intenzív, alacsony hozzáadott értékű ágazatokban.

A következő lépésben a hazai bútorgyártó kis- és középvállalkozások elemzése következik, hozzáadott érték szempontjából.

A belföldi piacra orientálódó bútorgyártás jelentős veszteségeket szenvedett el a hazai piac radikális visszaesésétől. A fa-feldolgozóipar és a bútoripar összesített teljesítménye 2008-2012 időszakban (teljes ágazatra, és nem kis- és középvállalkozásokra vonatkoztatva) a következőképpen alakult:

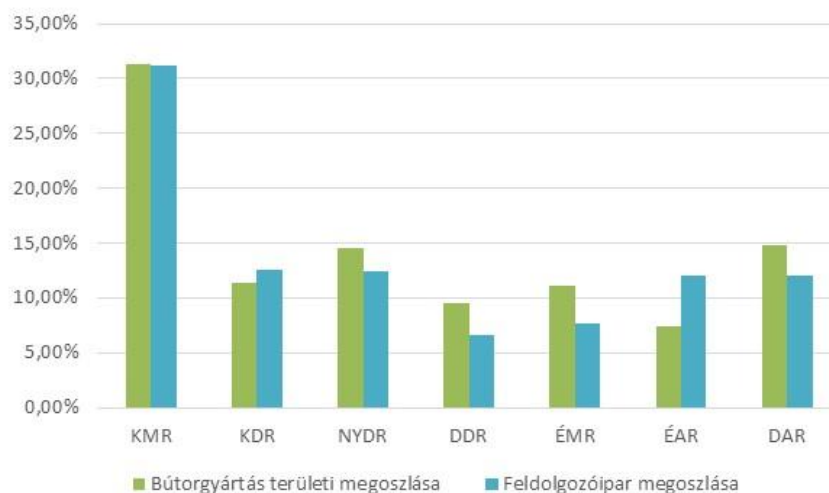
	Bútorgyártás	Fafeldolgozás
Termelés	80,8%	94,2
Belföldi értékesítés	55,9%	94,2
Export	105,5%	96,1

*5. táblázat: A bútorgyártás és a fafeldolgozás értékesítésének változása 2008-2012, éves volumenindex alapján*

*Forrás: A fafeldolgozó és bútoripar helyzete [2013. január-március] - Erdészeti, Fa-és Bútoripari Ágazati Párbeszédbizottság megbízásából 2013. június*

A hazai feldolgozóipari bruttó hozzáadott érték 5 719 milliárd forint volt 2013-ban. Ennek 39,5%-át (2 259 milliárd forintot) állították elő kis- és középvállalkozások. Ennek harmadát a kisvállalkozások, kétharmadát a középvállalkozások. A bútorgyártás, kis- és középvállalkozások által termelt hozzáadott értéke összesen 33 milliárd forint volt, az egész országban, mely a feldolgozóipari hozzáadott érték 1,5%-a – saját számítások NAV adatbázis alapján.





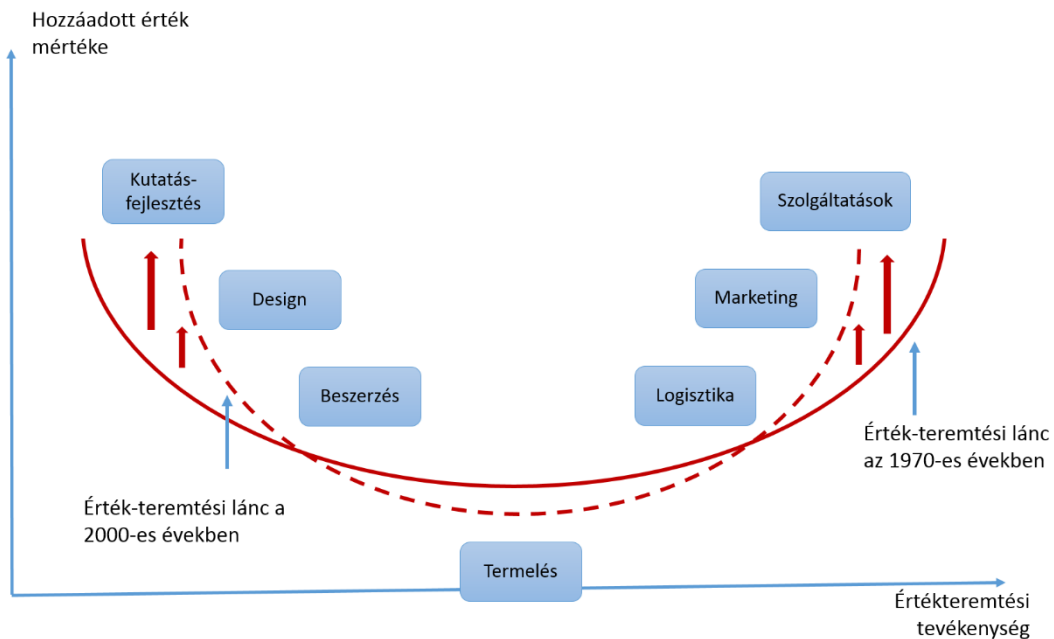
18. ábra: Bútorgyártó kis- és középvállalkozások hozzáadott értékének megoszlása, ágazonként és régióként

*Forrás: Nemzeti Adó- és Vámhivatal adatok alapján saját számítás*

A bútorgyártásban is domináns a közép-magyarországi régió. A feldolgozóipari kis- és középvállalkozások hozzáadott értékének megoszlása eltér a bútorigipari hozzáadott érték regionális megoszlásától.

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara 2009-ben már a nevében is sokat sejtető „A kihaló szakmákat tömörítő ágazatok kilátásai 2020-ig” c. tanulmányban taglalt össze a fa- és bútorigipar perspektíváját. Márpedig az erdősültség folyamatosan növekszik Magyarországon – az erdőterület aránya 1920-ról 2010-re 11,8%-ról 20,7%-ra növekedett - Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal [2013]. Azonban a fakitermelés jelentős része exportra kerül, és a magasabb hozzáadott értékű feldolgozásra gyakran nem Magyarországon kerül sor.

Márpedig a bútorigipar számos lehetőséget nyújt informatikai alkalmazások integrálására, specializációra, testre szabott termelésre, gyártás-automatizálásra. Ennek ellenére az áttörés várat magára.



19. ábra: A „mosoly-görbe” – értékek megoszlása a globális érték-teremtési lánc mentén  
 Forrás: WTO Global value chains in a changing world

A nemzetközi gyakorlati tapasztalatokra épített „Mosoly görbe” Stan Shih nevéhez fűződik, aki az Acer alapítója volt. A bútorigipari vállalkozások számára nem csak az jelent kihívást, hogy a termelés vált a legkisebb hozzáadott értékű elemmé, hanem az elmúlt évtizedekben ez a folyamat tovább erősödött. Így, amennyiben nem akar a bútorgyártás történelmi iparággá válni, és Magyarország nem a fa exportálásában látja a szerepét a hozzáadott értékben, akkor a hazai kis- és középvállalkozásoknak rendkívül gyorsan lépést kell váltaniuk.

A hozzáadott érték szempontjából a kis- és középvállalkozások a foglalkoztatási súlyuknál kisebb mértékben járulnak hozzá a nemzeti összteljesítményhez. Ez általános jellemzője szektornak. Ami kihívás ugyanakkor, az az eltérés mértéke, és hogy a tendencia nem felzárkózást, hanem távolodást mutat Magyarországon a nagyvállalatokhoz képest. Külön nehézség a területi koncentráció Budapestre. Ezt tetézi, hogy a külföldi tulajdonú vállalkozások dominálnak az érték-teremtésben.

### 5.3. Nemzetközi összevetésben történő hozzáadott érték vizsgálat

Amennyiben megvizsgáljuk, hogy az egyes szereplők hogyan teljesítettek gazdaságilag, alapvetően jellemző adat a vállalkozások számának, és az általuk elért bruttó működési rátának a vizsgálata. Ez utóbbi a nettó hozzáadott érték bérjellegű költségekkel csökkentett különbségének és a teljes árbevételnek a hányadosa.

A teljes kép érdekében fontos rátekinteni arra, hogyan alakultak a bútorgyártás résztvevői számára a piaci hatások. Ezért egy rövid áttekintés keretében érdemes a beszállítói lánc mentén történt értékteremtési folyamatot megvizsgálni.

Erdészet és fakitermelés	Faáru kereskedők	Fűrészüzem	Bútorgyártás	Vevők - nagyker	Vevők - kisker	Bútor fogyasztói ár-változás vs. fogyasztói kosár
--------------------------	------------------	------------	--------------	-----------------	----------------	---

6. táblázat: A beszállítási lánc szereplői

*Forrás: ENSZ Iparfejlesztési Szervezete, 'The Global Wood Furniture Value Chain', szektorális tanulmány, 2003*

Ezt követően az egyes értékteremtési lánc elemek vizsgálata következik, az Európai Unió online statisztikai rendszerének felhasználásával.

	Erdészet és fakitermelés	Faáru kereskedők	Fűrészüzem	Bútorgyártás	Vevők - nagyker	Vevők - kisker	Bútor fogyasztói ár-változás vs. fogyasztói kosár
<b>Magyarország</b>							
Vállalkozások száma		618	722	2 530	288	2 036	
Bruttó működési ráta	34,0%	5,5%	6,7%	6,1%	3,7%	3,6%	23,0%

7. táblázat: A hazai bútoripar érték-teremtési láncának bemutatása

*Forrás: EU Online statisztikai adatbázis alapján saját számítások*

A táblázat alapján megállapítható, hogy rendkívül alacsony profitabilitással, hozzáadott értékkel működött a hazai bútorgyártásnak a fakitermelés után található teljes vertikuma. Miközben alapanyag oldalról van egy költségtényező, mely magas nyereségességgel tud működni, a fogyasztói árak oldaláról pedig egy átlagos inflációnál jelentősebb kisebb mértékben érvényesített áremelés. Így kettős présben van a bútorgyártás, melyet tetézik a teljes belső piac lecsökkent mérete.

Természetesen számos összehasonlítási kérdést vet fel a táblázat. Az egyik ezek közül, hogy valóban alacsony-e az a nyereségesség, melyet itthon a bútortiparban lehet realizálni, a többi hazai iparághoz képest. Ennek szemléltetését szolgálja a következő táblázat:

	Élelmiszeripar	Textilipar	Elektronikai gépgyártás	Gépjárműgyártás	Agrár- és erdészeti gépgyártás
<b>Magyarország</b>					
Vállalkozások száma	4 436	1 091	874	45	161
Bruttó működési ráta	6,2%	6,6%	8,9%	10,8%	8,7%

8. táblázat: A hazai bútortipar érték-teremtési láncának összehasonlítása más ágazatokkal  
 Forrás: EU Online statisztikai adatbázis alapján saját számítások

A kiválasztott ágazatok között található magas- és alacsony-technológiai igényű ágazat is. Sajnálatos módon az állapítható meg, hogy a hazai bútortiparban a legalacsonyabb a realizált működési ráta. Még a hagyományosan alacsony reputációval rendelkező textilipar is meghaladja, míg a gépgyártás több, mint 50%-kal.

Fontos annak is a vizsgálata, hogy hazai jellegzetesség-e a beszállítói láncra vonatkozó megállapítások, vagy pedig a többi európai országban is ez a jelenség figyelhető-e meg. Ezért földrajzi és ágazati alapon kiválasztásra kerültek azok a régiók, melyek relevánsak az összehasonlító vizsgálat szempontjából. Ezt részletezi a következő táblázat:

	Erdészet és fakitermelés	Faáru kereskedők	Fűrészüzem	Bútorgyártás	Vevők - nagyker	Vevők - kisker	Bútor fogyasztói ár-változás vs. fogyasztói kosár
<b>EU</b>							
Vállalkozások száma		38 358	39 633	125 000	24 600	168 350	
Bruttó működési ráta		21,3%	7,5%	8,0%	6,5%	6,7%	57,0%
<b>Magyarország</b>							
Vállalkozások száma		618	722	2 530	288	2 036	
Bruttó működési ráta	34,0%	5,5%	6,7%	6,1%	3,7%	3,6%	23,0%
<b>Bulgária</b>							
Vállalkozások száma		109	701	2 101	253	1 875	
Bruttó működési ráta	17,0%	17,3%	11,0%	11,4%	6,6%	6,4%	36,0%
<b>Lengyelország</b>							
Vállalkozások száma		1 532	5 235	14 295	648	6 004	
Bruttó működési ráta	11,0%	10,2%	9,4%	9,0%	9,7%	7,3%	43,0%
<b>Ausztria</b>							
Vállalkozások száma		641	1 053	3 146	282	2 626	
Bruttó működési ráta	31,0%	47,9%	4,8%	9,9%	4,8%	5,2%	72,0%
<b>Szlovénia</b>							
Vállalkozások száma		285	558	1 093	69	208	
Bruttó működési ráta	45,0%	3,6%	10,6%	5,4%	4,4%	4,3%	112,0%
<b>Németország</b>							
Vállalkozások száma		3 988	2 024	9 316	1 567	17 782	
Bruttó működési ráta	24,0%	58,6%	3,8%	8,6%	7,0%	5,6%	41,0%
<b>Olaszország</b>							
Vállalkozások száma		17 660	5 865	18 883	5 845	35 106	
Bruttó működési ráta		60,7%	10,5%	6,8%	6,6%	7,6%	88,0%

9. táblázat: A hazai bútorigar érték-teremtési láncának összehasonlítása más országokéval  
 Forrás: EU Online statisztikai adatbázis alapján saját számítások

A hazánkkal párhuzamos szlovén karaktert leszámítva valamennyi országban jelentősebb az a nyereségességi érték, melyet az egyes szereplők realizálni tudtak. A bútorgyártásban átlagosan kb. 50%-kal marad el a magyarországi teljesítmény a többi vizsgált országtól.

Fontos azt is megállapítani, hogy a nagykereskedelmi és kiskereskedelmi eredményesség is alacsonyabb, azaz a disztribúciós pontokon résztvevő kulcsszereplőknek alacsony motivációjuk van a bútorkategória forgalmazására.

A többiekénél erőteljesebb árprés, a jelentős költségoldal szintén nagyobb nehézséget okoz a hazai szereplőknek, mint a többi vizsgált piacon.

Végezetül érdemes rátekinteni arra, hogy a többi országban az egyéb kategóriákban hogyan alakult a nyereségesség a magyarországihoz képest. Arról van-e szó, hogy más kategóriákban is alacsonyabb a nyereség-tartalom, vagy pedig bútorigari sajátosságról van szó.

	Élelmiszeripar	Textilipar	Elektronikai gépgyártás	Gépjárműgyártás	Agrár- és erdészeti gépgyártás
<b>EU</b>					
Vállalkozások száma	262 816	60 300	51 000	2 300	7 202
Bruttó működési ráta	7,7%	8,5%	8,6%	6,0%	8,9%
<b>Magyarország</b>					
Vállalkozások száma	4 436	1 091	874	45	161
Bruttó működési ráta	6,2%	6,6%	8,9%	10,8%	8,7%
<b>Bulgária</b>					
Vállalkozások száma	4 840	583	487		326
Bruttó működési ráta	8,7%	11,6%	9,4%		20,9%
<b>Lengyelország</b>					
Vállalkozások száma	13 767	4 211	2 076	110	480
Bruttó működési ráta	8,8%	11,3%	10,2%	9,0%	12,0%
<b>Ausztria</b>					
Vállalkozások száma	3 421	591	480	27	123
Bruttó működési ráta	7,5%	6,7%	13,6%	9,8%	7,3%
<b>Szlovénia</b>					
Vállalkozások száma	1 248	349	403	18	59
Bruttó működési ráta	5,9%	8,0%	8,8%	6,2%	10,2%
<b>Németország</b>					
Vállalkozások száma	29 106	3 809	6 127	263	639
Bruttó működési ráta	5,1%	6,9%	6,9%	4,9%	9,3%
<b>Olaszország</b>					
Vállalkozások száma	55 203	15 799	9 162	119	1 947
Bruttó működési ráta	7,6%	8,5%	9,3%	3,7%	5,3%

10. táblázat: A hazai érték-teremtési láncok összehasonlítása más országokéval  
 Forrás: EU Online statisztikai adatbázis alapján saját számítások

A táblázat egyértelműen mutatja, hogy a többi esetben a hazai teljesítmény középértéken található, általában a többiek által meghatározott intervallumban mozog. Ahol jelentősebb a nemzetközi beszállítói integráltság, ott magasabb ez az érték – többek között a technológiatranszfer, a munkaszervezettség, a management irányultságok okán.

A szakirodalmi feldolgozás, valamint a jelen fejezet iparági elemzése alapján hipotézisek kerültek megfogalmazásra. A következő lépés a hipotézisek vizsgálata.

## 6. A hazai bútorgyártásra vonatkozó hipotézisek vizsgálata

A fejezetben megvizsgálásra kerül, hogy az általános szakirodalmi megállapításokból, illetve az európai szintű adatbázisból látható folyamatok milyen mértékben felelnek meg a hazai bútorgyártásnak. Milyen elemeiben lehetséges a hazai bútoripari hozzáadott értékteremtés lehetőségeit megragadni.

A vizsgált hipotézisek alapvetően három célterületre irányulnak:

- az iparági kettős prés vizsgálata, azaz a hazai bútorgyártásnak valós-e az a kihívása, hogy alapanyagoldalról jelentős költségprés, míg kereskedői oldalról kiemelkedő mértékű árprés alatt kell dolgoznia
- a menedzsment képességek vizsgálata, azaz a hozzáadott érték szempontjából fontos ismeretekkel és képességekkel milyen szinten rendelkezik a hazai kis- és középvállalkozói bútoripari menedzsment
- a menedzsment önképének vizsgálata, azaz mennyire vannak tisztában a fenti kihívásokkal a bútoripar releváns szereplői.

A hipotézisek vizsgálata során - tekintettel arra, hogy komplex, ágazati összefüggések elemzése a cél - többféle kutatási munka is elvégzésre került. Mind szekunder, mind pedig kétféle saját kutatás is része a doktori értekezés hipotézis tesztelés szakaszának.

### 6.1. I. hipotézis

*Az I. hipotézis annak vizsgálata, hogy valóban fennáll-e a kettős oldali erőteljes nyomás a hazai bútorgyártáson, mind a beszerzési oldal, mind pedig a kereskedelem vonatkozásában.*

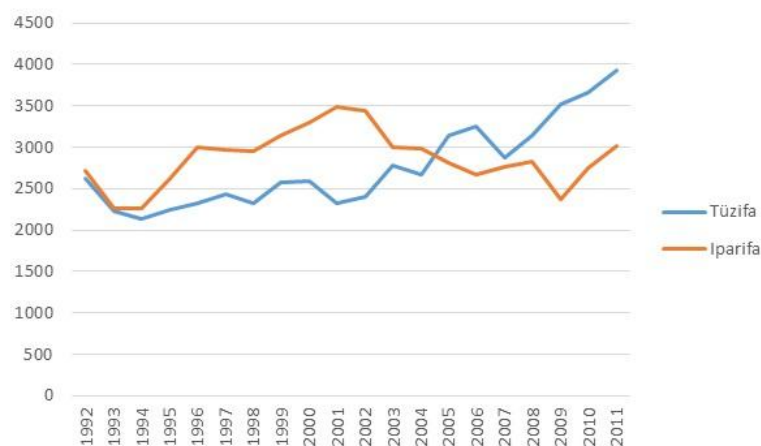
A beszállítás lánc elemzett szereplői a fakitermeléstől a végső vevőig terjednek. A vizsgálat során az iparági résztvevők árbevétel és üzemi eredménye kerül elemzésre. A feltételezés az, hogy a hazai bútorgyártás értékteremtésének kihívásai megegyeznek a nemzetközi adatbázison alapuló elemzésben használt információk következtetéseivel.

A hipotézis vizsgálata során, az alapadatok összegyűjtésénél jelentős mértékben történt építkezés a Fatáj c. online szaklap rendkívül magas minőségű adatközléseire.

### Erdőgazdaságok eredményességének vizsgálata

Az erdőgazdaságokat tekintve állami- és magántulajdonú erdőgazdaságokat különböztetünk meg. Állami tulajdonban 22 gazdaság van, ebből 3 a Honvédelmi Minisztériumhoz tartozik, a többi a Magyar Fejlesztési Bankhoz. Magántulajdonban alapvetően 4 erdőgazdaság meghatározó jelentőségű, 1 milliárd forint árbevétel felett – 6x6 Trans Kft., Hepik Bt., Gledicia Kft., Mátyás Kft.

Az állami tulajdonú erdőgazdaságok árbevétele folyamatosan növekvő tendenciát mutat, és 2007-ről 2013-ra 71 milliárd forintról 83 milliárd forint fölé növekedett. A magántulajdonúak esetében ugyanebben a periódusban 9 milliárdról 13 milliárd forintra emelkedett. Ugyanakkor a fakitermelés céljának összetétele jelentősen megváltozott az elmúlt évtizedben. Ez összefügg a lakossági támogatások változásával.



20. ábra: A tűzifa és az iparifa célú kitermelés a hazai erdőgazdaságokban  
Forrás: A bruttó-nettófakitermelés és az apadék változása az elmúlt 20 évben, dr. Molnár Sándor.  
2013. 03.07. Fatáj c. lap



Miközben az ipari célú fakitermelés 3 millió köbméter körül ingadozott, jelentős veszteségeket elszenvedve a gazdasági válság idején, addig a tűzifa célú értékesítés ugyanezen időszak alatt közel megduplázódott, elérve a 4 millió köbmétert. Ez nyilván árnyomás alá helyezte beszerzési oldalról a bútortipart.

Az árbevételhez viszonyított üzemi eredményességet tekintve jelentős a különbség a tulajdonosi szerkezet alapján. Míg az állami erdőgazdaságok 1,4% - 3,4% tartományban mozogtak 2007 és 2013 között, addig a magángazdálkodók 5,2% - 8,3% között.

#### Fűrészüzemek eredményességének vizsgálata

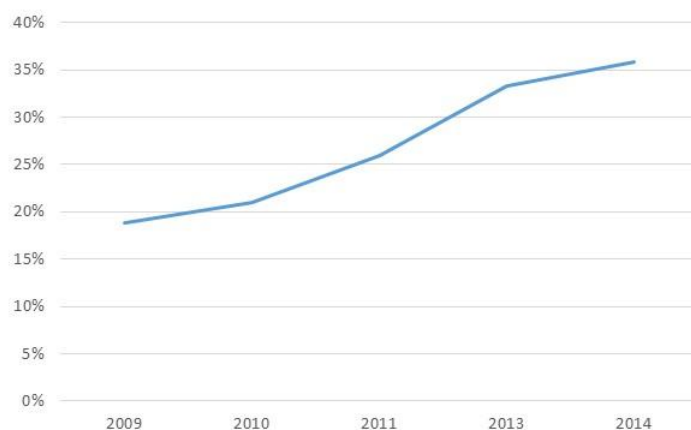
Magyarországon közel 1.000 olyan vállalkozás van, melyeknek a tevékenységi körében főtevékenységként a fűrészáru előállítása szerepel. 105 fűrészüzem gazdálkodásáról állnak rendelkezésre adatok. Ezen cégek közel 42 milliárd forint értékben értékesítettek terméket. Üzemi eredményük meghaladta a 2 milliárd forintot, árbevétel-arányos nyereségességük pedig megközelítette az 5%-ot.

Ugyanakkor azt is fontos megemlíteni, hogy az alágazatban jelentős konszolidáció ment végbe, közel felére csökkent az ezredfordulóról az első évtized végére a piaci szereplők száma. Jelenleg a hazai fűrészüzemek kapacitása kb. 1,2 millió köbméter.

#### Fűrész- és falemez forgalmazók eredményességének vizsgálata

A 20 legnagyobb forgalmú fakereskedelmi vállalkozásra vonatkozóan készült elemzés. Legnagyobb hazai piaci szereplő stabilan a JAF Holz Ungarn Kft., 2014-ben közel 15 milliárd forint árbevétellel, mely 5 évvel korábban még nem érte el a 10 milliárd forintot. A 15 milliárd forint nagyságrendjét érzékelteti, hogy a teljes fűrészáru és faforgalmazási piac 41 milliárd forintos nagyságrendű volt ugyanabban az évben, azaz a teljes piac több, mint egyharmadát folyamatosan ez a cég tudhatja magáénak.

Az elmúlt 6 évben 36 és 45 milliárd forint között ingadozott a teljes értékesítési érték, nagy amplitúdóval. A fakereskedelem meghatározó szereplője folyamatosan vásárolja a piacrészesedést, melynek eredményeképpen tudott egyre meghatározóbb szereplővé válni.



21. ábra: A Jaf Holz Ungarn Kft. részesedése a hazai fatereskedelemből  
 Forrás: Az Igazságügyi Minisztérium online céginformációs adatbázisa

Ugyanakkor a piacrészesedés növekedést agresszív árpolitikával érte el.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Jaf Holz Ungarn Kft. árbevétele (mrd Ft)</i>	8.1	9.2	8.3	9.5	10.5	11.7	12.1	14.8
<i>Jaf Holz Ungarn Kft. üzemi eredmény (mrd Ft)</i>	0.231	0.242	-0.131	-0.001	-0.05	-0.2	0.022	0.058
<i>Jaf Holz Ungarn Kft. üzemi eredmény (%)</i>	2.85%	2.63%	-1.58%	-0.01%	-0.48%	-1.71%	0.18%	0.39%

11. táblázat: A Jaf Holz Ungarn Kft. árbevétele, üzemi eredménye

Ez azt eredményezte, hogy a nagyvállalat az elmúlt 8 évben 84 milliárd forint értékben forgalmazott, és összességében 171 millió forint üzemi eredményt realizált. A nagy kérdés, hogy a vállalkozás folytatja-e az agresszív politikáját, és mit fog tenni a megszerzett lehetőségével.

## Bútorgyártók eredményességének vizsgálata

A bútorgyártók vonatkozásában alapvetően két csoportra érdemes osztani a szereplőket. A nagyvállalatok és közép vállalkozások által dominált top100 cég az egyik oldal, illetve a főleg hazai tulajdonosok által jellemezhető kisvállalkozások a másik. A top100 cég esetében elérhető publikus adatbázis, míg a kisvállalkozásokról a vásárolt NAV adatok alapján lehet képet alkotni.

A 100 legnagyobb gyártó összességében a válság előtti évben, 2007-ben, illetve 2013-ban ugyanakkora termelési értéket állított elő - 126 milliárd forintot. Az árbevételhez viszonyított üzemi eredményük is kiegyensúlyozottságot mutat – a 3,5%-3,9% közötti sávban ingadozik, a 2012-es évet kivéve. Egyértelmű tendencia, hogy a bútorgyártás folyamatosan koncentrálódó iparág. A válság évében a teljes hazai bútorértékesítésnek 70%-át állította elő a 100 legnagyobb gyártó, 2013-ra ez már meghaladta a 90%-ot! Azaz drasztikus vállalkozásszám csökkenés ment végbe. 200 millió forint árbevétellel már be lehetett kerülni az iparági top100-ba a bútoriparban.

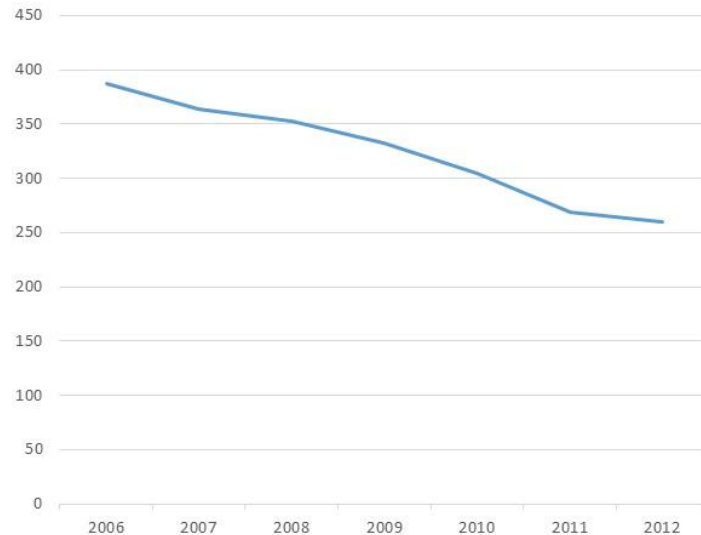
Az első 10 szereplő 69 milliárd forintos árbevételével a teljes 2014-es TOP100 értékesítés felét képviselte. 2008-ban még csak 56 milliárd forint értéket állítottak elő a lista első tíz helyén álló szereplők, azaz 6 év alatt összesen 23%-kal növekedtek. Ugyancsak 2008-ban még három magyar tulajdonú vállalkozás fért bele a legjobban teljesítő tízbe – Er-Fa 2000 Kft., Garzon Bútor, Design Termelő Kft. – 2013-ban már csak a Gyulai FaFém Bútor zRt.

2013	
Holland (Ikea)	1
Német	4
Osztrák	2
Belga	1
Svájci	1
Magyar	1

12. táblázat: TOP10 hazai bútorgyártó származási ország szerinti megoszlása  
Forrás: Fatáj c. online szaklap adatai alapján

A bútorgyártás egyre kisebb szeletét képes elérni a hazai kisvállalkozói réteg. 2013-ban összesen 44,6 milliárd forint árbevételt realizáltak, és 2,1 milliárd forint üzemi eredményt. A

kettő aránya 4,7%, mely a teljes vertikumot tekintve egyáltalán nem tekinthető rossznak. Azonban amennyiben ezt összevetjük a KSH által közölt, működő vállalkozások számával, akkor egy jóval árnyaltabb képet kapunk.



22. ábra: A 10-49 főt foglalkoztató bútoripari vállalkozások száma Magyarországon  
Forrás: A Központi Statisztikai Hivatal adatbázisa

A kisvállalkozások egyharmada szűnt meg 6 év alatt. Ez foglalkoztatási potenciálban, ágazati perspektívában egyaránt nagy figyelmet igénylő tendencia.

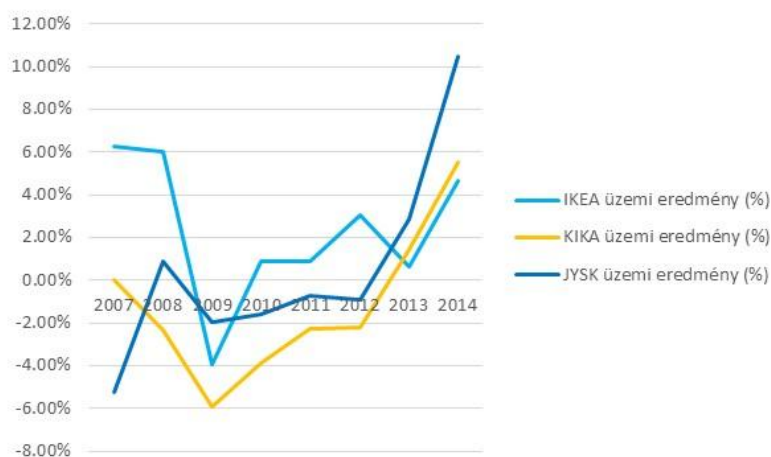
#### Bútorkereskedők eredményességének vizsgálata

A hazai bútort piac egyik kritikus pontja a bútorkereskedelem. 20 bútorkereskedő adja a teljes kereskedelem 60%-át. Árbevételt tekintve 3 nemzetközi cég a meghatározó, az Ikea, a KIKÁ és a JYSK. A 3 nagy nemzetközi kereskedő cég rendkívül hasonló stratégiával van jelen a hazai piacon. Első lépésben piacrészesedés megszerzésére törekednek, majd annak birtokában árrest kívánnak realizálni.



23. ábra: A 3 legnagyobb bútorkereskedő értékesítési árbevételének alakulása  
 Forrás: Az Igazságügyi Minisztérium online céginformációs adatbázisa

A hazai piacon leggyorsabban megjelenő Ikea mögött gyorsan megjelent a Kika, és rendkívül dinamikusán zárkózott fel a Jysk. A válság időpontjában, amikor a legtöbb szereplő pesszimistán ítélte meg a piaci kilátásokat, a Jysk jelentős befektetéssel ment előre, és 8 év alatt 22 milliárd forintos vállalkozássá nőtte ki magát.



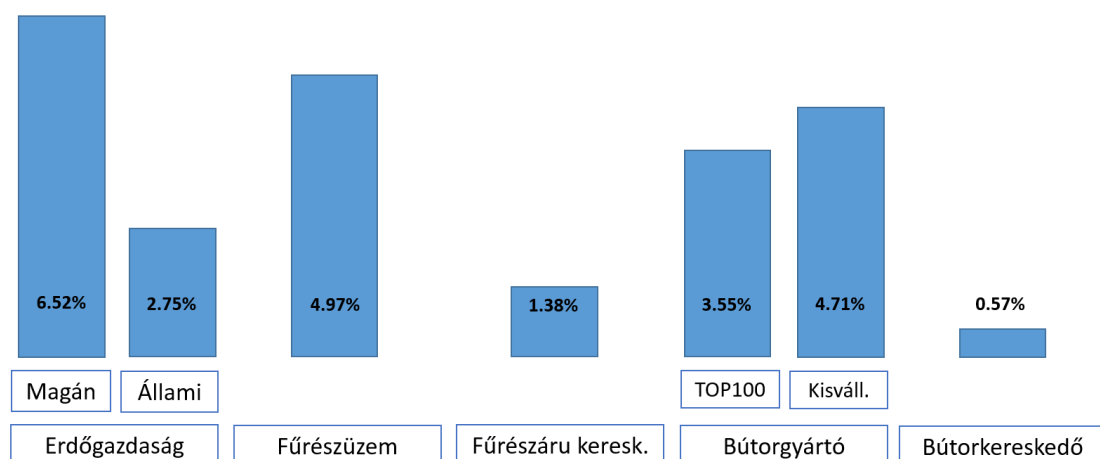
24. ábra: A 3 legnagyobb bútorkereskedő üzemi eredmény arányának alakulása  
 Forrás: Az Igazságügyi Minisztérium online céginformációs adatbázisa

A három szereplő közül a Kika az, amelyik nagyobb veszteségeket volt kénytelen folyamatosan elkönyvelni a vizsgált időszakban, míg az Ikea, de különösen a Jysk drasztikusabban viszonyul a piaci versenyhez. 2014 pedig különleges év volt abból a szempontból, hogy mindhárom résztvevő jelentős üzemi eredményt realizált, de különösen a

Jysk. Amennyiben ez tendencia marad, akkor felmerül a kérdés, hogy a rendkívül hasonló üzletpolitika alapján elérkezettnek látják-e a vállalkozások, hogy az elért eredményeket, a korábbi befektetések hozamát realizálják. Ez együtt jár azzal is, hogy a többi szereplő már nem képes jelentős versenytényezőként beleszólni. Természetesen a Lutz-csoport megjelenésével újabb komoly szereplő lép fel, aki a kialakuló status quo megtörését szándékozik. A tervezett érték növelt szolgáltatások – mint például a kiszállítással együtt biztosított asztalos, a testreszabott modellválaszték -, bevezetése miatt féltő, hogy a megmaradt hazai szereplők pozícióját fog a legérzékenyebben sérülni.

Az I. hipotézis vizsgálatának összefoglaló következtetései

A hazai bútort piac áttekintése lehetőséget ad arra, hogy érthetővé váljon, milyen szereplők, stratégiák szerepelnek az egyes adatok mögött.



25. ábra: A hazai bútort piac üzemi eredményességi teljesítményének áttekintő ábrája  
A rendelkezésre álló évek adatainak átlaga alapján számítva

A magántulajdonú erdőgazdaságok kiemelkedő üzleti eredményességűek. A nem ipari célú fafelhasználás és az export növekedése a korábbi fejezet megállapítását visszaigazoló módon valóban beszerzési nyomást jelent a bútorgyártó hazai piaci szereplőknek.

A fűrészüzemek nyereségessége szintén magas értéket képvisel, a vállalkozások számának csökkenésével pedig az alternatívák száma csökken. Ennél azonban nagyságrendekkel nagyobb kihívás rejlik a fűrészáru kereskedelemben való domináns piaci pozíció

kialakulásával. Amennyiben a nemzetközi bútorkereskedelmi láncokhoz hasonlóan a piacszerzési stratégiát, annak sikerességét követően egy árrés-maximalizáló program követ, újabb kihívást eredményezhet a hazai bútorgyártó vállalkozások számára.

A bútorgyártásban végbemenő koncentráció ismételten elszívja a teret a hazai kis- és középvállalkozások elől. A sikeres, kiemelkedő forgalmú bútorgyártók közé egyre kevésbé férnek be hazai szereplők, míg a kisvállalkozói szegmensben a hazai szereplőknek már egyharmada elvérzett az elmúlt 7-8 évben.

Végezetül a kereskedelemben végbemenő változások, szintén az Európai Unió statisztikai adatain alapuló elemzéssel összhangban, újabb nyomást jelentenek a bútorgyártóknak. Rendkívül dinamikus a kereskedelem átalakulása, további, már bejelentett és nagy horderejű változásokkal, újabb belépő nemzetközi nagyvállalatok meghatározó szerepével.

*Össességében megállapítható, hogy az I. hipotézisben megfogalmazottak a vizsgálat során megerősítést nyertek, azaz a hazai bútorgyártáson mind a beszerzési oldal, mind pedig a kereskedelem vonatkozásában rendkívül erőteljes nyomás van. Ez a karakter jelentős kihívást okoz a hozzáadott érték előállításának szempontjából, és ágazati szintű megközelítést ösztönöz.*

## 6.2. II. hipotézis

A II. hipotézisben megvizsgált megállapítás szerint erős kapcsolat van a kis- és középvállalkozások menedzsment teljesítménye és a vállalkozások eredményessége között. A hipotézis vizsgálata során a tesztelt megállapításon túlmenően azon attribútumok is azonosításra kerülnek, melyek szignifikánsan befolyásolják a vállalkozások pénzügyi és hozzáadott értékbeli eredményességét. Ez lehetővé teszi a fejlesztési modellben a megfelelő hatékonyságú fókuszálást.

A II., III., IV. és V. hipotézis vizsgálatai a menedzsment jellemzőinek és a vállalkozások eredményességének kapcsolatát vizsgálja. Célja, hogy feltárássra kerüljenek a hozzáadott érték növelésének elemei. A négy hipotézis vizsgálata alapja egy személyes koordinációval végzett, nemzetközi együttműködésben zajlott felmérés. A kutatás során egy mutató-rendszer került kialakításra azzal a céllal, hogy a kis- és középvállalkozások működésének eredményességét vizsgálja, ágazati és nemzetközi összevetésben.

Míg a II., III. és IV. hipotézis elsősorban a szakirodalmi feldolgozáson alapul, és annak relevanciáját teszteli, addig az V. kizárólag célirányosan a hazai bútorigipari szereplők teljesítményére vonatkozó vizsgálat.

### A felmérés módszertana

8 ország részvételével, 661 kis- és középvállalkozás működésének a vizsgálata történt meg. A kutatás mélyinterjúk keretében valósult meg. A kérdőív vázát 50 kérdésből álló kérdéssor adta, ahol a kérdésekre 1-5 skálán lehetett választ adni. A felmért ismeretek alapján egy integrált adatbázis került kialakításra.

Az elemzés elvégzéséhez a teljes adatbázisból bizonyos szempont szerinti szűrések történtek. Szempont volt az ágazati besorolás és a földrajzi elhelyezkedés.

Az ágazatok közül kiemelkedő súllyal szerepelt a mechatronika, a bútorigipar és az élelmiszeripar. A megkérdezett cégek egyharmada került ki ebből a körből. Ezt egészítette ki a számítógép-gyártás. Az ágazatoknál szempont volt természetesen a kiemelten vizsgált bútorgyártás, melyhez viszonyításnak a hagyományos ágazatok közül az élelmiszeripar került



kiválasztásra, míg a technológia-intenzív iparágak közül a gépgyártás és a komputer-gyártás. Ez a szelekció lehetőséget ad az iparági hatások tesztelésére a vállalkozások eredményességére.

Az elemzéshez 5 ország egy-egy régiója lett kiválasztva. Az országok szelekciójánál az a szempont érvényesült, hogy szerepeljen benne fejlett régió – Ausztria (Steiermark) és Olaszország (Emilia Romagna) - és közepesen fejlett egyaránt – Magyarország (Nyugat-Dunántúl), Szlovénia (Maribor) és Románia (Központi Régió). A szakirodalmi részben vázolt, az ország/nemzeti szerinti hovatartozásnak az üzleti teljesítményre gyakorolt jelentőségét lehet ilyen módon szintén tesztelni.

A vizsgált vállalkozások elemszámainak megoszlása:

#### ELEMEK MEGOSZLÁSA

Magyar gyártás	Olasz gyártás	Német gyártás	Szlovén gyártás	Osztrák gyártás	Román gyártás	Összesen
84	288	66	29	36	47	550
Bútor-gyártás	Élelmiszer-ipar	Gépgyártás	Komputer-gyártás			
57	65	62	28			212
Magyar bútor	Olasz bútor					
14	31					45

13. táblázat: kutatás mintaszám megoszlása

A felmért 661 cég 83%-a a vizsgált országokból, 32%-a a kiválasztott ágazatokból került ki, így a keresztmetszeti lekérdezéshez, azaz a hazai bútorgyártáshoz is maradt megfelelő elemszám.

#### A II. hipotézis vizsgált jellemzői

A korábbi szakirodalmi és tapasztalati ismeretek alapján egy vállalkozás sikerességének fontos meghatározója, hogy milyen a cég vezetési stílusa, képessége. Ennek a hipotézisnek a vizsgálata során nyolc attribútumhoz tartozóan kerülnek vizsgálatra – szintén a szakirodalmi

feldolgozáshoz igazodva - azok a jellemzők, melyek feltételezhetően meghatározzák egy cég sikerességét.

A vizsgált attribútumok csoportosítása a következő:

- üzleti eredményesség, mely megmutatja, hogy a felmért vállalkozás üzemi eredménye, gazdálkodása mennyire tekinthető sikeresnek. Ez a komplex érték fogja képviselni a függő változót az eredményességi vizsgálatokban
- stratégiai gondolkodásmód, mennyire képes a cégvezető a működés különböző aspektusaiban vonzó, tudatos és reális jövőképet adni a szervezet számára
- menedzsment kompetencia, azaz mennyire épít a cégvezető tudatosan a szervezet egészére
- vezetői technikai ismeretek, a megvalósítás végrehajtása során milyen mértékben jellemzője a vállalkozás vezetőjének a tudatosság
- emberi erőforrás menedzsment, azaz a cég első embere milyen mértékben tudja a vállalkozás szervezetét megtartani, fejleszteni
- gyártási hatékonyság, azaz az időbeliség és minőség mennyire jellemzi a termelést
- innovativitás, mennyire jellemző a cégre, hogy képes új elképzeléseket integrálni, azt hogyan teszi meg, és milyen módon tudja értéké alakítani
- környezeti kihívások, vagyis milyen mértékben támaszt elvárást, nyomást, vagy példát a vállalkozással szemben az üzleti környezete.

Az egyes attribútumokhoz tartozó jellemzők azok, melyek konkrét megkérdezésre kerültek az interjúk során. Összesen több, mint 50 ilyen ismérv vizsgálata történt meg. Ezeket az alábbi felsorolás tartalmazza.

#### 1. Üzleti eredményesség:

Forgalom tendenciája - Nyereségesség - Termelékenység - Cash Flow

#### 2. Stratégiai gondolkodásmód (leadership skills):

Üzleti stratégia - Gyártási stratégia - Technológiai stratégia - Külső erőforrás stratégia - Innovatív stratégia

### 3. Menedzsment kompetencia (management skills):

Management stílus - Tudás-megosztás - Munkavállaló önállósága - Csapatmunka

### 4. Vezetői technikai ismeretek:

Termelés programozás - Minőség-biztosítása - Vevői igények - Árazás - Vevői kapcsolatok - Termelési előrejelzés

### 5. Emberi erőforrás menedzsment:

Vevőelégedettség - Vélt érték - Munkaerő felvétel - Fluktuáció - Hiányzási arány - Diplomás munkavállalók száma - Odafigyelés a munkavállalókra - Szervezeti 'Kapuk' (Gates)

### 6. Gyártási hatékonyság:

Időbeli szállítás - Termelési ciklus időhatékonyság - Termék megbízhatóság

### 7. Innováció:

Befektetés kutatás-fejlesztésbe - Házon belüli képzés - Befektetési IPR-ba - Házon belüli innováció - Innovációt támogató források - Üzleti angyalok, befektetők - Innovatív ötletek és díjazásuk - Új termék fejlesztési folyamat - Együttműködés laborokkal, egyetemekkel - Külső tanácsadók innovációhoz - Termékportfólió - Forgalom új termékekből - Forgalom új földrajzi piacokból - Regisztrált szabadalmak - Idő a koncepció és gyártás között - Vezetői megtakarítás /forgalom vezetői innovációból - Web oldal funkciók

### 8. Környezeti kihívások:

Innovatív szektorbeli vevők - Nemzetközi vevők - Részvétel design folyamatokban - Innovatív kulcs vevők - Nemzetközi versenytársak - Innovatív kulcs versenytársak - Innovatív szektorbeli beszállítók - Nemzetközi beszállítók - Innovatív kulcs-beszállítók - Informatív rendszerek



A hipotézis vizsgálatához először egy integrált mutató került kialakításra – az ún. üzleti eredményesség. A komplex mutató a forgalom tendenciájának, a nyereségességnek, a termelékenységnek és a cash flow-nak az átlaga. Azért nem súlyozott átlag került kialakításra, mert ezek a tényezők egyforma jelentőséggel bírnak, és együttesen képesek kifejezni mind a múltbeli, mind pedig a jövőbeni prognosztizált eredményességet.

Következő lépésben az adatbázisra vonatkozóan kiszámításra került ez az integrált gazdasági eredményességi, függő változóként definiált mutató, mely összességében, kizárólag gyártást végző, kis- és középvállalkozásokra vonatkozó értéket tartalmaz, Közép-Európában.

A független változókat pedig az egyéni vállalkozói felmérésekben szereplő adatokon alapuló több, mint 50-féle ismérv értékei képviselték.

Módszertanilag pedig a többváltozós korreláció számítás volt az alkalmazott eljárás, a változók közötti kapcsolat erősségének mérésére.

Az a korreláció tekinthető erősnek hazai és nemzetközi szakirodalom szerint, ahol az együttható értéke meghaladta a 0,7-es határt, míg a 0,5-ös érték feletti relációnak közepes erősségű kapcsolatot tulajdonítanak.

A hipotézis szerint erős kapcsolat van az így meghatározott üzleti eredményesség és az egyes mutatók között. A kutatás eredményeiből a legmarkánsabb, 0.5 együtthatós értéket meghaladó ismérveket a 14. táblázat tartalmazza.

<i>Ismérvek</i>	<i>Átlagolt üzleti eredményesség</i>
Regisztrált szabadalmak	0.85
Gyártási stratégia	0.82
Befektetési IPR-ba	0.72
Együttműködés laborokkal, egyetemekkel	0.72
Külső tanácsadók innovációhoz	0.61
Innovatív kulcs versenytársak	0.59
Üzleti angyalok, befektetők	0.58
Innovációt támogató források	0.57
Innovatív szektorbeli beszállítók	0.55
Nemzetközi beszállítók	0.55
Forgalom új földrajzi piacokból	0.55
Technológiai stratégia	0.54
Minőség-biztosítása	0.53
Nemzetközi versenytársak	0.53

*14. táblázat: Az üzleti eredményesség és a független változók közötti magas korreláció  
Forrás: felméréshez készített benchmarking adatbázis*

A vizsgálat alapján szoros kapcsolat van a pénzügyi, gazdálkodási eredményesség és a vizsgált szempontok között. A legjelentősebb mértékben az innovációs stratégia elemei a meghatározóak. Összességében három olyan összevonható, illeszkedő terület van, melyek a vizsgált attribútumok jelentős részét lefedik, és kulcstényezők a kis- és középvállalkozások sikerességében:

1. innováció-orientáltság (szabadalmak, befektetés szellemi tulajdonba, egyetemi kooperáció, külső tanácsadók innovációhoz, innovációt támogató források)
2. környezeti nyomás (innovatív kulcs versenytársak, innovatív szektorbeli beszállítók, forgalom új földrajzi piacokból, nemzetközi versenytársak)
3. stratégiai gondolkodásmód

Mindhárom terület teljes mértékben illeszkedik a 4.3 alfejezetben részletesen taglalt szakirodalmi megállapításokhoz.

Az innováció-fókuszáltság három döntő eleme a befektetés a szabadalmak kifejlesztésébe, az egyetemi kutatóhelyekkel történő együttműködés és a szellemi tulajdon védelmére való ráfordítás.

Ami szintén komoly ösztönző értékkel bír egy-egy vállalkozás életében, az a külső környezetből származó nyomás. Az innovatív versenytársak, üzletfelek jelentős mértékben tudják segíteni egy vállalkozás fejlődését, majd eredményességét.

Vannak olyan elemek is, melyeknek gyenge (azaz a korrelációs együttható abszolút értéke 0,5 és 0,25 közé esik), és ahol nincs (azaz a korrelációs együttható abszolút értéke 0,25 és 0 közé esik) korreláció az üzleti eredményességgel. Annyiban érdemes erre is fókuszálni, hogy mit lehet tanulni ezen elemekből.

<i>Ismérvek</i>	<i>Átlagolt üzleti eredményesség</i>
<i>Házon belüli képzés</i>	<i>0.47</i>
<i>Szervezeti 'Kapuk' (Gates)</i>	<i>0.46</i>
<i>Termelés programozás</i>	<i>0.41</i>
<i>Innovatív ötletek és díjazásuk</i>	<i>0.39</i>
<i>Termelési előrejelzés</i>	<i>0.38</i>
<i>Vezetői megtakarítás /forgalom vezetői innovációból</i>	<i>0.33</i>
<i>Idő a koncepció és gyártás között</i>	<i>0.22</i>
<i>Házon belüli innováció</i>	<i>0.13</i>
<i>Árazás</i>	<i>0.09</i>
<i>Termelési ciklus időhatékonyság</i>	<i>0.09</i>
<i>Tudás-megosztás</i>	<i>-0.06</i>
<i>Csapatmunka</i>	<i>-0.13</i>
<i>Diplomás munkavállalók száma</i>	<i>-0.16</i>
<i>Időbeli szállítás</i>	<i>-0.16</i>
<i>Vevői igények</i>	<i>-0.19</i>
<i>Odafigyelés a munkavállalókra</i>	<i>-0.22</i>
<i>Munkavállaló önállósága</i>	<i>-0.25</i>
<i>Fluktuáció</i>	<i>-0.25</i>

*15. táblázat: Az üzleti eredményesség és a független változók közötti alacsony korreláció  
 Forrás: felméréshez készített benchmarking adatbázis*

A tanulás, a nyitottság, a külső impulzusok hasznosítása pozitívan hatnak egy vállalkozás eredményességére - mely szintén visszaigazolja azt a szakirodalmi ismereteket -, míg a befelé fordulással kapcsolatos attribútumok - házon belüli innováció, házon belüli képzés – korlátozottan hatnak. Ugyanakkor a termelési professzionalizmus - termelési ciklus hatékonysága, termelési előrejelzés, szállítás - sem hat önmagában jelentősen az üzleti eredményességre.

*A vizsgálat alapján megállapítható, hogy a hipotézisben megfogalmazott megállapítás igaz, azaz szoros kapcsolat áll fenn egy vállalkozás eredményessége és a menedzsment teljesítménye között. Legerőteljesebb jelentősége a stratégiai gondolkodásnak, az innováció-orientáltságnak és a környezeti nyomásnak van.*



### 6.3. III. hipotézis

A III. hipotézis szerint a kis- és középvállalkozások menedzsment teljesítményét jelentősen befolyásolja, hogy melyik országból származik a vállalkozás. A vizsgálat célja annak megállapítása, hogy vannak-e hozzáadott érték szempontjából olyan specifikus előnyök vagy hátrányok, melyek összefüggésben állnak a származási országgal.

A vizsgálat elvégzéséhez a teljes mintából, 5 ország egy-egy fejlett régiójából lettek kis- és középvállalkozások kiválasztva. Az elemzés arra terjedt ki, hogy az adott régióból származó cégek teljesítménye hogyan alakult az üzleti gyakorlat, az üzleti eredmény szempontjából. Ezt követően az innováció forrása került megvizsgálásra, azaz ez a menedzsment, vagy a munkavállalók, a beszállítók vagy vevők oldaláról ered-e. A kiválasztott országok Olaszország, Szlovénia, Ausztria, Románia és Magyarország.

A kiválasztott 5 ország vállalkozásainak eredményét tekintve rendkívül szoros kapcsolat figyelhető meg a vállalkozások teljesítménye és a származási ország között. Az 57 különböző ismervre adott válaszokat a kiválasztott országok szerinti bontásban és ismételtén a többváltozós korrelációs számítás módszertanával vizsgálva, az egyes országok szintjén 0,78 és 0,98 közötti a korrelációs együttható értéke. Ezt szemlélteti a 15. táblázat.

	Gyártás összesen
Magyar gyártás	0.94
Olasz gyártás	0.98
Szlovén gyártás	0.85
Osztrák gyártás	0.86
Román gyártás	0.78

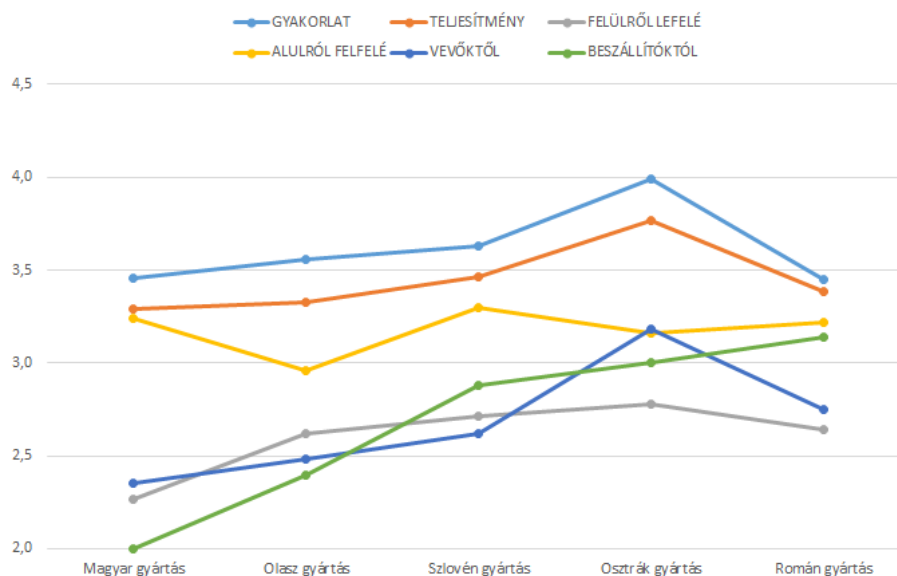
16. táblázat: A teljes mintában szereplő gyártás és az országok gyártási értéke közötti korreláció  
Forrás: felméréshez készített benchmarking adatbázis

A gyártó cégek teljesítményének országokénti összehasonlítását érdemes részterületenként is elvégezni, hogy pontos ismeretet lehessen nyerni, melyek az esetleges, kiemelhető országokénti jellemzők. Két részterület kerül megvizsgálásra. Az egyik, hogy milyen eredményt mutat fel egy adott országbeli vállalkozás a menedzsment gyakorlatot, majd annak

eredményességét vizsgálva. A másik az elért eredményt az innováció fő forrásának szempontjából értékeli, összhangban a szakirodalmi elvekkel. Így a vizsgált részterületek:

- üzleti teljesítmény
- menedzsmenti gyakorlati kiválóság révén megvalósult innováció
- vezetéstől érkező innováció (felülről lefelé az ábrán)
- munkavállalóktól érkező innováció (alulról felfelé az ábrán)
- beszállítóktól érkező innováció
- vevőktől érkező innováció

Az eredményeket tekintve megállapítható, hogy – rendkívül sajnálatos módon - a hazai kis- és középvállalkozások teljesítettek a leggyengébben a 6 vizsgált, komplex mutatóból 5 esetében.



26. ábra: Hazai gyártó vállalkozások menedzsmentjének teljesítménye kiválasztott országokhoz viszonyítva

Forrás: felméréshez készített benchmarking adatbázis

A hazai gyártó kis- és középvállalkozások az egész mintában a legalacsonyabb szinten hasznosítják a beszállítóktól érkező esetleges fejlesztési elképzeléseket, igényeket, de a

vevőktől származó lehetőségekkel sem élnek jellemzően. A leginkább azonban a menedzsment teljesítmény elmaradása okoz folyamatos kockázatot a hazai gazdaság számára.

Az egyértelmű példaértékkel az osztrák vállalkozások rendelkeznek a többi ország cégei számára. Annak ellenére, hogy kevésbé a menedzsment a meghatározó ott is a cégek fejlődése szempontjából, a nagyfokú nemzetközi verseny és a folyamatosan fejlesztő környezet összességében kiemelkedő üzleti gyakorlatot eredményez. Ez pedig magas szintű üzleti teljesítményhez vezet. Ez szintén alátámasztja a szakirodalmi megállapításokat.

Az olasz kis- és középvállalkozások nem tudtak menedzsment teljesítményben előnyre szert tenni a felzárkózó országok vállalkozásaihoz képest, és mint az a 3. fejezet nemzetközi bútorpiaci elemzésében is egyértelműen látszott, a piaci teljesítményük is jelentősen visszaesett az elmúlt évek során.

*A III. hipotézis a vizsgálat során igaznak bizonyult, azaz a kis- és középvállalkozások menedzsment teljesítményét jelentősen befolyásolja, hogy melyik országból származik a vállalkozás. A vezetői, menedzsment teljesítmény hazai gyengesége alulmúlja a többi vizsgált országét. Ez is alátámasztja, hogy a hazai orientáció fő iránya nem a vezetői innováció és versenyképesség, hanem az árazásra és költségekre fókuszáló menedzsment gyakorlat.*

#### 6.4. IV. hipotézis

A IV. hipotézis szerint szoros kapcsolat van aközött, hogy egy kis- és középvállalkozás milyen teljesítményt ér el és hogy melyik ágazatban tevékenykedik. A vizsgálatnak kiemelt jelentősége van abból a szempontból, hogy egy hagyományos, munkaerő-intenzív iparág kis- és középvállalkozói szereplője hátrányt szenved-e attól, hogy nem integrálódik szorosan globális együttműködési rendszerekhez.

Az elemzés során kiemelt figyelemben részesült a bútorgyártás mellett a hagyományos ágazatnak tekinthető élelmiszeripar, valamint a nemzetközi környezetnek fokozottan kitett gépgyártás és számítógép-gyártás.

Összesen 212 vállalkozás szerepelt a mintában. A vállalkozások ágazatonkénti megoszlása a következő volt:

Ágazat	Vállalkozások száma
Bútorgyártás	57
Élelmiszeripar	65
Gépgyártás	62
Számítógépgyártás	28

17. táblázat: A vizsgált minta ágazati megoszlása – kis- és középvállalkozások száma  
Forrás: felméréshez készített benchmarking adatbázis

A hipotézis szerint a felmérésbe bevont vállalkozások üzleti gyakorlata, teljesítménye függ az ágazati hovatartozástól. A vizsgálatnak az a relevanciája, hogy a szakirodalom szerint egy vállalkozás a nemzetközi kihívások – úgymint nemzetközi vevők és beszállítók, új földrajzi piacok – esetén, valamint innovatív működési karakter mellett – innovatív versenytársak, magas kutatás-fejlesztési ráfordítások – magasabb teljesítményre képes. Jelenleg a hagyományos, munkaerő-intenzív ágazatnak tekintett hazai bútorigipari kis- és középvállalkozásokra kevésbé jellemző a fenti két adottság, így kérdés, hogy a menedzsment teljesítményre ez valóban kihat-e.

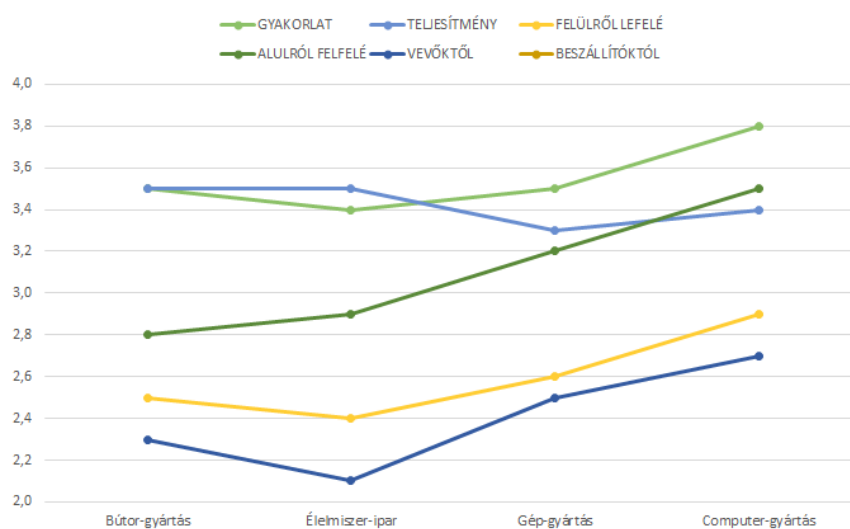
A vizsgálat rendkívül szoros korrelációt mutatott ki, ismételt többszörös korrelációs számítás alapján. Az eddigi elemzett szempontok közül az ágazatok esetében mutatott a legerősebb kapcsolatot a függő és független változók sora.

Minden egyes ágazatra vonatkozóan a teljes mintához képest 0,91 felett volt valamennyi együtttható. Ez rendkívül meghatározó az elemzés szerint, melyet a 17. táblázat részletez.

Ágazat	Korreláció
Bútorgyártás	0,95
Élelmiszeripar	0,91
Gépgyártás	0,97
Számítógépgyártás	0,92

18. táblázat: A gyártás összessége és az ágazatok közötti korreláció  
 Forrás: felméréshez készített benchmarking adatbázis

Mivel az ágazati besorolás jelentősége kiemelkedő, ezért mindenképpen fontos az ágazati összefüggéseken belüli szempontokat is megvizsgálni. A módszertan, a korábbi alfejezethez hasonlóan, a menedzsment gyakorlat és eredményessége, valamint az innováció fő forrása szerint történik.



27. ábra: Menedzsment jellemzők ágazatonkénti megoszlása  
 Forrás: felméréshez készített benchmarking adatbázis

A kiemelkedően teljesítő ágazat a négy vizsgált ágazatból a számítógép-gyártásé. A globális piacon történő erőfeszítés, és az elvárt kiváló teljesítmény kiemelkedő menedzsment gyakorlatot eredményez a többiekhez képest.

Ez azt is jelenti, hogy a hagyományos termelő ágazatokban – melyek munkaerő-intenzívek és kevésbé technológia-orientáltak – jelentős potenciál van, menedzsment tudás-transzfer révén. Ugyanakkor kockázatnak is ki vannak téve, és amennyiben nem sikerül a fejlett menedzsment technikákat átvenni, könnyen megszűnhet ez az állapot.

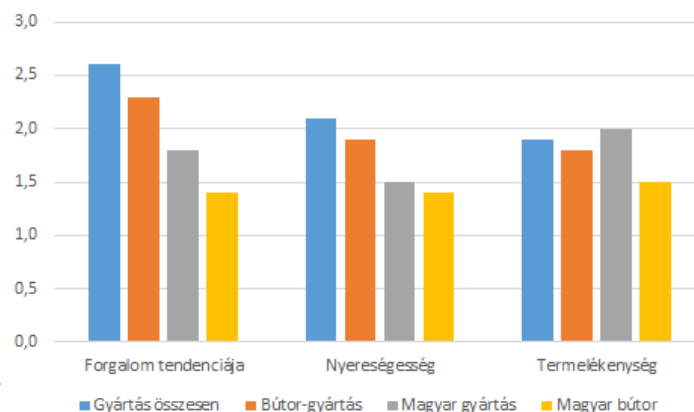
*Összességében megállapítható, hogy a IV. hipotézisben feltett összefüggés a menedzsment teljesítmény és a vállalkozások ágazatbeli hovatartozása között rendkívül jelentős mértékben áll fenn. Azaz a hazai bútoripari kis- és középvállalkozásokat kiemelt feladat megismertetni a nemzetközi tendenciákkal, az azokat jellemző szakismeretekkel és fejlesztésekkel.*

## 6.5. V. hipotézis

*Az V. hipotézis, mely megvizsgálásra kerül, hogy a hazai bútorgyártás menedzsment gyakorlat elmarad a hazai és a nemzetközi menedzsment gyakorlattól is*

A vizsgálat szempontjából egy keresztmetszeti összehasonlítás történt. Ennek során a teljes mintában kapott értékek lettek összevetve a bútorgyártás általános értékeivel, majd a magyar gyártó cégek által megadott eredményekkel. Végül ezek viszonyulása került megvizsgálásra a magyar kis- és középvállalkozói bútorgyártási számokkal.

Az üzleti eredményesség mutatói – forgalom tendenciája, nyereségesség, termelékenység - kerültek elemzésre ebben a vizsgálatban. A gyártó cégek összessége realizálta a legmagasabb értéket ebben a négyes viszony-rendszerben, mind a forgalom tendenciáját, mind a nyereségességet tekintve. Ezt követte a bútorgyártás, majd a hazai gyártás. A sort a hazai bútorgyártás zárta.

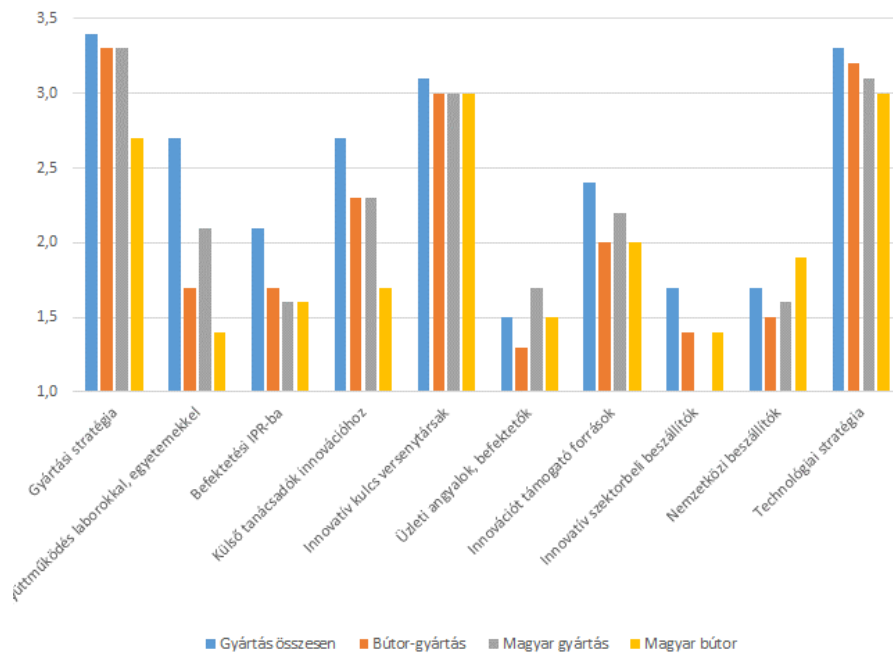


28. ábra: Üzleti eredményesség alakulása keresztmetszeti bontásban  
Forrás: felméréshez készített benchmarking adatbázis

A hazai bútorgyártás kihívásainak megértéséhez érdemes visszatérni annak vizsgálatához, hogy mely tényezők határozzák meg a leginkább az üzleti teljesítményt. A korábbi alfejezetben, az II. hipotézis vizsgálatakor részletes elemzésre került a tíz - az üzleti teljesítmény eredményessége szempontjából legerőteljesebben meghatározó - attribútum. Ezért következő lépésben a magas korrelációs együtthatókkal rendelkező attribútumok

vizsgálata következik a négy fenti területre - gyártó cégek összesen, bútorgyártás összesen, hazai gyártás és végezetül hazai bútorgyártás.

Ezen jellemzők közötti összefüggést mutatja az alábbi ábra.



29. ábra: Üzleti eredményességet meghatározó jellemzők alakulása keresztmetszeti bontásban  
 Forrás: felméréshez készített benchmarking adatbázis

A hazai bútorgyártás legjelentősebb elmaradásban a gyártási stratégiában, az egyetemekkel és laborokkal való együttműködésben, a szellemi tulajdonjog védelmében, valamint a külső innovációs tanácsadók igénybevételében van. Pontosabban abban a négyben, ahol a korrelációs együttható az első hipotézis vizsgálatakor a legmagasabb, az üzleti teljesítménnyel legszorosabb összefüggést mutatta.

Összességében megállapítható, hogy az V. hipotézisben szereplő megállapítás igaz, azaz a hazai bútorgyártás menedzsment gyakorlata elmarad mind a hazai, mind a nemzetközi gyakorlattól.



## 6.6. VI. hipotézis

*A VI. hipotézis annak a megállapításnak a vizsgálata, hogy a hazai bútorigari kis- és középvállalkozások vezetői nem rendelkeznek jellemzően a piaci kihívásokkal adott, üzletileg, hozzáadott érték szempontjából fenntartható válasszal.*

2013-tól folyamatosan készülnek a közvetlen megkérdezéseken alapuló elemzések a cégvezetőkkel, az értekezés készítőjének koordinálásával, illetve témavezetőjének aktív hozzájárulásával. Összesen 70 hazai kis- és középvállalkozás bevonásával zajlik az együttműködés.

Az interjúk során nyert ismeretek révén annak a vizsgálata történik, hogy általánosságban hogyan látják magukat a cégvezetők, hogyan ítélik meg a szervezetük teljesítményét, és hogyan látják őket a munkatársaik. Az elemzés arra a kérdésre is választ keres, hogy a meginterjúvált bútorigari szereplők vajon eltérnek-e a megkérdezett hazai vállalkozói átlagtól.

A felmérés arra ad választ, hogy a korábbi alfejezetekben tesztelt menedzsment-megítélés az audit módszertannal készített kutatásban visszaigazolást nyer-e. A felmérés módszertana személyes megkérdezés, illetve személyesen, közösen kitöltött kérdőív volt. Az interjúban részt vettek a munkavállalók, valamint a vállalkozások vezetői.

Menedzsment teljesítménnyel kapcsolatosan a rendszeresen kapcsolatban álló vállalkozások közül 39 vállalta azt, hogy nyitott a felmérésre. A megkérdezettek közül 5 volt bútorigari vállalkozás.

A vállalkozások munkatársai arról nyilatkoztak, hogy mennyire tartják magas minőségűnek a cégvezetést. Milyen mértékben inspiráló a vezető, a tudatos végrehajtást milyen szinten képes megszervezni és irányítani, hogyan fejleszti a csapatot és jelöli ki az elérendő célokat.

Az értékeléseket egy -10 és +10 közötti skálán kellett elvégezni. Ez alapján a válaszadók összességében 2,27-es értéket adtak a menedzsment teljesítménynek – módszertanilag egy adott cégnél 10 releváns kérdés súlyozott átlaga alapján került kiszámításra, majd a 39 megkérdezett vállalkozás adatának számtani átlaga adta a teljes, jellemző értéket.

A viszonyítás érdekében az is megkérdezésre került, hogy a munkavállalók saját teljesítményüket, ugyanezen skála mentén értékelve, önmagukat hogyan látják. Itt egy lényegesen magasabb érték alakult ki, 5,78-os számmal – szintén 10 kérdés súlyozott átlaga alapján cégenként, majd ezek számtani átlaga a 39 vállalkozás esetében.

A fentiek után az került megvizsgálásra, hogy a vezetők hogyan látják a saját maguk teljesítményét. Vajon jobbnak látják-e, mint a cég egésze, és hogyan viszonyul mindez a munkavállalók önképéhez. A feltett kérdésekre adott válaszok alapján a cégvezetők 7,19-re értékelték a saját teljesítményüket, messze meghaladva bármilyen korábbi értékelést.

Ezt követően a bútorigari vállalkozások külön is elemzésre kerültek. Az öt megvizsgált cég esetében a munkavállalók 2,57-re értékelték a menedzsment teljesítményét, míg az a sajátját 7,75-re.



30. ábra: A 39 megkérdezett cég menedzsment értékelése

Az áttekintő ábra eredménye megerősíti azt a nemzetközi felmérésből is származó következtetést, hogy a hazai bútortipari kis- és középvállalkozói körben mindenképpen szükséges a menedzsment kompetenciák fejlesztése.

*A VI. hipotézis az elemzések alapján elfogadásra került. Az interjúk során megismert jellemző menedzsment gondolkodás középpontjában a termelés-orientáció a jellemző, a magas szintű szakmai, műszaki ismeretek általánosak, ugyanakkor az innovatív, piac-fókuszú megközelítés, a modern vezetési képességek gyakran hiányoznak.*

## 7. Elemzési, kutatási eredmények összefoglalása

A hozzáadott érték statisztikai elemzéséből egyértelművé vált, hogy a hazai bútorigipari kis- és középvállalkozások hozzáadott értéke elmarad a hazai többi ágazatétól, sőt nemzetközileg a környező országok jelentős részének bútorigipari hozzáadott értékétől is.

Az elmaradás okainak vizsgálata céljából elemzés készült a hozzáadott érték eredményessége szempontjából az egyik legmeghatározóbb összetevőről, a kis- és középvállalkozások menedzsmentjének jellemzőiről.

A kihívás, hogy a növekvő hozzáadott érték előállításához versenyképes menedzsment kell, melyhez nyitott, nyelveket beszélő, külpiaci orientáltságú, kooperatív, modern vezetői ismeretekkel rendelkező vállalkozókra van szükség. A vizsgálat is egyértelműen bebizonyította, hogy szoros kapcsolat van a kis- és középvállalkozások nyereségessége és a menedzsment stratégiai gondolkodásmódja között. Erőteljes a kis- és középvállalkozások vezetési eredményessége és a működési ország közötti kapcsolat is. Ugyanakkor döntően meghatározó a sikeresség szempontjából, hogy egy adott vállalkozás melyik ágazatban tevékenykedik. Amennyiben pedig a fenti két aspektus keresztmetszetét vizsgáljuk, az is egyértelmű, hogy a magyar bútorigipari kis- és középvállalkozások menedzsment kvalitásai összefüggenek az eredményességgel, illetve annak elmaradásával.

### Az ágazat nehézségeinek összefoglalása:

- A hazai piac mérete lényegesen elmarad a válság előttitől, miközben vannak dinamikusan növekvő külpiacok
- az alapanyagok oldaláról költségprés van a hazai bútorigipari vállalkozásokon,
- a menedzsment elmarad a versenytársakétól,
- az ágazat nem teremt önmagában lehetőséget tudás-transzferre nemzetközi beszállítóktól vagy vevőktől, valamint
- a kereskedelem árrés-igénye erőteljesen rátelepül a végső ár meghatározására.

A szereplők jelentős része – ebben a kihívásokkal teli gazdálkodási környezetben - elmozdul a költségelőnyre alapozó bérgyártásra vagy tömegtermelés felé, mely egyértelműen az ágazat középtávú nehézségeit fogja erősíteni.

A bútorkereskedelem folyamatos átalakulása, elsősorban koncentrációja, sem segíti a termelő ágazat visszaerősödését. A kereskedelemre korábban sem volt jellemző a bútoripari szakmai ismeretek magas szintje, a gyártóknak pedig korlátozott erőforrásaik vannak ennek orvoslására. A kereskedelem fő motivációja a dinamikus versenyben az árrés-tömeg megtartás, ezért gyakran importált, alacsonyabb minőségű bútorokat preferálnak, ha úgy érzik, a vásárlói választást ezzel a maguk javára tudják fordítani.

Az erdőgazdálkodás nem kapcsolódott össze a bútorgyártással. Miközben több országban rendkívül szoros kapcsolat van a beszállítói vertikumban, addig Magyarországon ez nem jellemző. Az alapanyagok előkészítése oldalán Németországban, Olaszországban, Ausztriában jelentős technológiai fejlesztések történtek az elmúlt években, és ezt versenyképes áron is képesek gyakran előállítani, tovább csökkentve a hazai bútorgyártók potenciális versenyelőnyét.

Amennyiben az egyre növekvő szakember-hiány miatt további automatizálás szükséges - melynek finanszírozási alapját csökkenti az alacsony hozzáadott érték miatti forráshiány -, a magyar bútoripari kis- és középvállalkozások a maradék versenyelőnyüket fogják elveszíteni.

Mivel olyan szintű kihívásról van szó, mely egyéni vállalkozások szintjén önmagukban nem megoldhatóak – természetesen törekedni kell az egyes vállalkozások fejlesztésére is -, a feltárt nehézségek és ismeretek alapján ágazati szintű megközelítés is szükséges. Ennek részletes kibontását taglalja az Összegzés és javaslatok c. fejezet.

## 8. Összegzés és javaslatok

Az elemzési és kutatási eredmények alapján is egyértelmű, hogy azok a piaci kis- és középvállalkozások fognak érvényesülni, amelyek külpiazi orientációjúak, képesek egyedi szolgáltatással megjelenni, és a vevőhöz jutásban közvetlen kapcsolatokkal rendelkeznek. Nem jelenti ez azt, hogy valamennyi vállalkozásnak az ágazatban ilyen karakterűvé kell válnia, vagy, hogy önmagában egy beszállítói kapcsolat-rendszert vagy bérnyújtás nem ad értéket, de hangsúly-eltolódásra mindenképpen szükség van.

Az érvényesülés feltétele továbbá, hogy rendelkeznek minőségi szakember utánpótlással és folyamatosan nyomon követik a nemzetközi fogyasztói és technológiai trendeket.

Amennyiben összevetjük a fenti képet a felmérésekben, vizsgálatokban és interjúkon tapasztaltakkal, az látható, hogy az általános többségre ez nem igaz. A továbblépéshez mindenképpen átfogó megoldásra van szükség, mert az egyes piaci szereplők önmagukban erre nem képesek, és nem is az a feladatuk, hogy iparági fejlesztést hajtsanak végre.

Ugyanakkor az állami szintű gazdaság-politika részéről rendkívül tudatos beavatkozásra van szükség, mely kompetencia-orientált, és nem eszköz-beszerzésben és infrastruktúrában látja a kiutat. A kormányzat azonban nem lát perspektívát az ágazatban addig, amíg az nem képes artikulálni az érdekeit. Nincsenek olyan nagy multinacionális szereplők, szemben például az autópárral, akik képesek vagy motiváltak a lobbyerejüknel fogva átfogó változásokat elérni.

Az ágazati kis- és középvállalkozásokat tömörítő szakmai szervezetek szétagoltak. Alapvetően személyes kezdeményezéseken alapuló, szakmailag elkötelezett, kompetens szereplők vezetik őket, viszont rendelkeznek jellemzően egy fő munkahellyel, és társadalmi alapon végzik a tevékenységüket. Amíg ez nem professzionalizálódik és nem intézményesül integrált módon, a kormányzati szereplők nem fogják partnerként kezelni.

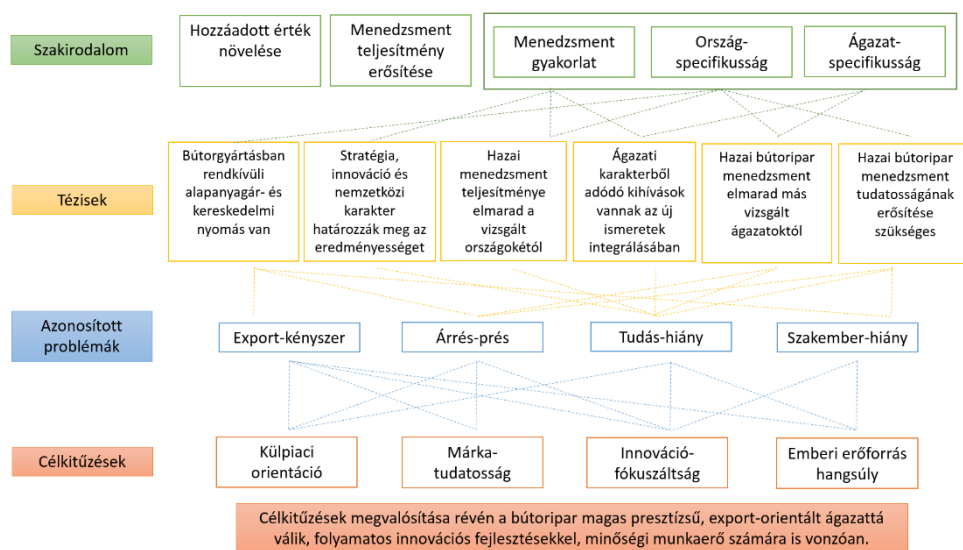
Az oktatói, képzői oldalon rendkívül fontos további, kezdeményező lépések megtétele. Szakmai középszinten az oktatásba bekerülő gyerekegyes – a demográfiai változások miatt – komoly kihívásokkal küzd. Miközben mind a mai napig a középszintű oktatás képes világversenyeken kiemelkedő eredményeket elérő tanulókat képezni, a minőségi és

mennyiségi utánpótlás nem megoldott. Várhatóan erősödni fog az a más ágazatokban jellemző tendencia, hogy a tőkeerősebb és stabil vállalkozások saját képzőműhelyeket indítanak el. Ezzel azonban az átlagos hazai kis- és középvállalkozás újabb nehézséggel fog szembesülni.

A felsőfokú oktatást tekintve magas szintű a szakmai oktatás, azonban a kutatási-fejlesztési know-how termelésbe történő integrációja nem jellemző. Az egyetem egyedi lehetőséggel bír azáltal, hogy valamennyi szakmai vezetőt ismeri az ágazatban, ezzel szemben más szakterületeken - akár gépgyártás, akár logisztikai képzések, stb. - ez óriási erőfeszítéseket igényelne a felsőoktatási intézményektől.

A bútorigazgatási kis- és középvállalkozások menedzsmentjének - de a kereskedelem, közigazgatás esetében is - képzésére mindenképpen szükség van, enélkül nem képzelhető el továbblépés ágazati szinten. Tudatosítani kell bennük a helyzetük fenntarthatóságának kérdőjeleit és megoldási készségekkel kell felvértezni őket. Ennek motorja lehet a szakmai szervezetek platformja, vagy az egyetem, akár közös szerveződésük is. A strukturált, életközeli fejlesztési program révén előbbre lehet lépni a menedzsment kompetenciákban, ez ki fog hatni az előállított hozzáadott értékre, mely révén a hazai bútorgyártás képes lesz betölteni azt a szerepet a magyar gazdaságban, amelyre hivatott.

A következő áttekintő ábra a szakirodalmi fő üzeneteket, a megfogalmazott téziseket, az abból azonosított probléma-területeket és az ágazati célkitűzések kapcsolódási logikáját tartalmazza.



*31. ábra Az ágazati azonosított problématerületek célkitűzésekkel és beavatkozási területekkel való megfeleltetése*

Annak érdekében, hogy egy ágazati, megalapozott fejlesztési program jöjjön létre, a beavatkozási területeket cselekvési programmal kell kiegészíteni. Ez a program egy akcióterv, mely az elemzésekkel és kutatásokkal alátámasztott kihívásokhoz igazodó beavatkozási területek konkrét feladatokkal történő részletezését tartalmazza.

## 1. Oktatás, szakképzés

A minőségi munkaerő-utánpótlás szempontjából óriási fontossága van az oktatásnak. A területet két alapvető egységre érdemes bontani, a közép- és felsőszint.

### 1.1. Középfokú szint

Nagy jelentőségű a szakoktatók modern technológiai ismeretekkel történő ellátása. A folyamatos és kiszámítható képzésük a motivációjukat erősíti, egyúttal kompetenciát is fejleszt, biztosítva a kibocsátott szakmunkaerő magas színvonalát.

Ösztöndíj-programok révén a diákokkal, illetve tanáraikkal közvetlen kapcsolat alakul ki, a jó teljesítményű diákok megnyerhetőek. Javasolt az ösztöndíj programot az oktatókra is kiterjeszteni.

A szakiskolai tanműhelyek kialakítása, felszerelése nagy kihívás. Az állami források csökkenésével nagyobb szerepet kell vállalnia a vállalkozásoknak, illetve a cégeknél kialakított képzőhelyek minőség-biztosítása is jelentős feladat és lehetőség.

Mintaüzemek létrehozásával a tanulók – és az oktatóik – számára lehetővé válik a teljes folyamatok modellezése, a termelési folyamatok átlátása. Regionálisan, illetve első lépésben országosan egy mintaüzem is be tudja tölteni a szerepét, akár egy meglévő vállalkozáshoz kapcsolódóan.



A szakközépiskolai laborok egyszerre tudnak mérésekkel kapcsolatos ismereteket átadni, és üzleti szolgáltatásként a kis- és középvállalkozások felé megjeleníteni – minőségbiztosítás, teljesítmény-mérés, új anyagok és eljárások tesztelése.

A bútort- és asztalosiparban nagy hagyományai vannak a diákversenyeknek, melyeken a hazai diákok rendre kiemelkedően szerepelnek. Javasolt ezért ezt a programot hazai szinten jobban kiaknázni, területi döntőket rendezni, melyek mind alkalmasak kommunikációs célra is.

Az üzemlátogatási programok többszintű célt tudnak egyszerre megvalósítani. Népszerűsíti a szakmát a gyermekek, és főleg a szülei körében, demonstrálják, hogy egy ágazati üzem milyen technológiai felszereltséggel és színvonalon üzemel, és az egész ágazat promóciójára is alkalmas a szélesebb közönség irányába.

Általános iskolákban osztályfőnöki órák, szülői értekezletek keretében alapvetően fontos a bútortipari szakma népszerűsítése. A családi vállalkozások előnyeinek bemutatása, a szakma szépségeinek és lehetőségeinek illusztrálása, üzemlátogatások szervezése.

## 1.2. Felsőfokú szint

Az egyetemi oktatók képzése, fejlesztése rendkívül fontos feladat. Az egyetemi szakemberek magas szinten művelik a tudományos területüket, de a vállalkozói szférával való szorosabb kapcsolat, a tudásuk gyakorlati alkalmazásának elősegítése nagy lehetőséggel bír.

Az oktatók és üzleti munkavállalók rotációja érdekes tudás-transzfernek ad teret. A vállalkozásokban dolgozók egy-egy szeminárium vezetésével jobban megismerkednek az egyetemi lét oktatói oldalának kihívásaival, ösztönzi és motiválja őket szakmai fejlődésre. Az egyetemi oktatók pedig szoros munkakapcsolatot tudnak kialakítani és korszerű gyakorlati ismeretekre szert tenni egy rövidtávú eredménykényszerrel működő vállalkozói környezetben.

Az egyetem képzési egyedisége révén rendkívül szoros érzelmi kapcsolatban van az iparági szakemberekkel. Ugyanakkor az egyetem elvégzését követően ez a kapcsolat gyengül az évek során, miközben az újabb szakismeretek átadása érték lenne a vállalkozások szakemberei számára. Ezért egy kialakított utóképzési rendszer – akár az egészségügyi kredit-rendszer mintájára – több síkon tudná az információ-áramlást és az emocionális kötődést erősíteni.

Az egyetemi rendszerben dolgozók számára számos frusztrációt okoz, hogy egzisztenciálisan áldozatot hoznak a versenyszférához képest. Ugyanakkor számos olyan tudással rendelkeznek, melynek piaci értéke van. Ezért egy transzparens, vállalati ösztöndíj- vagy támogatási program minden érintett számára lényeges értéket képviselne.

A támogatási rendszer – az autóipar mintájára – kiterjeszhető vállalat és egyetem intézményesült szintjére is. Akár tanterem, szakkönyvtár, kutatólabor egyedi szponzorációi révén.

## 2. Kutatás-fejlesztés

A hazai kis- és középvállalkozások versenyképességének feltétele a hozzáadott érték növelése, mely szoros kapcsolatban áll az innovációs teljesítményükkel – mint ez az értekezés korábbi fejezeteiben is bemutatásra került. Ezért az ágazati cselekvési programban nagy hangsúllyal kell, hogy szerepeljen ez a terület.

### 2.1. Egyetemi szintű kutatás-fejlesztés

Az egyetemi kompetenciák és a vállalkozói igények közötti kapcsolat átfedésére üzleti igény-felmérések szükségesek. Ennek a folyamatnak a kezdeményezője, generálója az egyetem kell, hogy legyen, mely a meglévő, versenyképes tudás-leltárának összeállítása után fel kell, hogy keresse az iparági szereplőket kooperációs ajánlattal.

A vállalkozásokkal közös kutatási projektek indítása, menedzselése az akadémiai és üzleti szféra közötti hatékony együttműködés bizonyítéka és legfontosabb hozadéka. Segít az egyetemeknek operatív, alkalmazott kutatási területeken hasznosítani a tudását, míg a vállalkozások kézzel fogható eredményhez jutnak.

A megvalósított kutatási eredmények lehetőséget adnak publikációk megvalósítására, valamint prezentálni lehet velük az egyetemi tudás közvetlen értékévé formálhatóságát. Ez a tevékenység nemcsak újabb megbízások szerzésére alkalmas, hanem hatékonyan szolgál pr célokat is.

Az egyetem szaktudásának megőrzését, folyamatosan magas színvonalát nemzetközi kutatói együttműködések révén lehet biztosítani. Számos forrás támogatja ezt az aktivitást, és kezdeményezőként kell fellépni.

Az egyetemi tanárok személyükben is, illetve intézményi szinten is rendelkeznek olyan kompetenciákkal, melyek egy-egy vállalkozás számára jelentős értéket képviselnek kutatás-fejlesztési tevékenységük szempontjából. Ezért a vállalkozói szponzorációk egyéni anyagi motivációs és szakmai kiteljesedési lehetőséget jelentenek, kölcsönös előnyök alapján.

Az egyetemi hallgatókkal a végzést követően történő kapcsolattartás a tudás-áramlás mindkét oldal számára fontos feltétel. Ezért egy kialakított és hatékonyan működtetett alumni, azaz végzett diák, programrendszer kommunikációs, know-how transzfer, érzelmi szempontból egyaránt központi jelentőségű.

Az egyetem nemzetközi együttműködéseinek nem csak közvetlenül a kutatás-fejlesztés területén van jelentősége, hanem szövetségi, partnerségi kapcsolatok kialakítása is szükséges, mely aztán kutatás-fejlesztési együttműködésre transzformálható. Akár közép-európai, akár Duna-menti partnerségről van szó, akár a kontinensről kilépve.

## 2.2. Intézményen kívüli kutatás-fejlesztés

A vállalkozások körében végzett kutatás-fejlesztés, illetve az innováció jelentős mértékben meghatározza a működés eredményességét. A termelő ágazatok igényeire szabott pályázati rendszerben az ágazati szereplők aktív részvételét erősíteni, ösztönözni kell. Ennek módja a figyelemfelhívás, megkeresések, demonstrációs példák.

Az innováció fontosságát konferenciák, rendezvények, kiadványok révén is népszerűsíteni kell az ágazati szereplők között. Konkrét példákkal alátámasztottan, a vállalkozók nyelvezetén megfogalmazott módon.

Egy-egy vállalkozáson belül ösztönözni kell ún. innovációs nagykövetek, felelősök kijelölését. Fontos tudatosítani a vállalkozásokban, hogy konkrét kutatás-fejlesztési projekteken túlmenően innovációs tevékenységek széles köre révén lehet előbbre lépni. A

teljes üzleti folyamat egészére kell kiterjeszteni ezt a szemléletet, melyet nagymértékben segít egy koordinátor kinevezése – nagyvállalati mintára.

A termék-fejlesztés folyamatában ma már általános nyugat-európai gyakorlat, hogy a véleményformálók, érintettek széles körét vonják be. Az ún. open innovation módszertana révén fogyasztók, vásárlók, vevők, beszállítók, munkavállalók mind érvényre tudják juttatni gondolataikat, közösen téve értékesebbé a végeredményt. Érdemes a diákokat és hallgatókat is integrálni a folyamatba.

### 3. Menedzsment fejlesztése

A hozzáadott érték, és összességében egy vállalkozás szempontjából a menedzsment döntő tényező. Ezt alátámasztják az értekezésben elemzett kutatási eredmények is. A menedzsment fejlesztését alapvetően vállalkozások szintjén kell elvégezni.

#### 3.1. Oktatási szféra

Az oktatási keretek között számítógépes szimulációs programok révén lehet az egyik leghatékonyabb módon rávezetni a vállalkozások vezetőit döntéseik jelentőségére. Egyszerre alkalmas csapatszellem kialakítására a vállalkozások és az oktatók között, és célirányosan felhívni a figyelmet egy-egy terület jelentőségére – pl. árazás. Az üzleti iskolákban sok éve végzett programok megfelelő alapot jelentenek a képzés kialakításához.

Az egyetem égisze alatt jelentős közgazdasági képzés zajlik. Számos szinergiára teremt alkalmat, amennyiben a képzési anyagokban megjelenik a bútoripar. Az ágazatra vonatkozó szakismeretek, számítási példák, esettanulmányok orientálják a diákokat az ágazat felé.

A hazai, de főleg a nemzetközi szakirodalomban rengeteg új ismeretanyag, elemzés, értekezés születik a menedzsment hatékonyabbá tételéről. Egyetemi szinten a rendszerezett követésük, feldolgozásuk, és üzleti adaptálásuk elősegítése jelentősen tudja elősegíteni a hazai bútoripari vállalkozások működési hatékonyságának növekedését.

Az egyetem nemzetközi kapcsolatok, pályázati források révén elő tudja mozdítani a vállalkozói szféra nemzetközi kapcsolatainak kiépítését. Kilépve az operatív környezetből a vállalkozások új szemszögből ismerhetik meg nemzetközi versenytársaik működését.

### 3.2. Vállalati szféra

A menedzsment fejlesztésének egy hatékony módja az állásrotáció. Vállalkozók, vállalkozások vezetői gyakorlati ismereteik megosztására és saját fejlődésük előmozdítására szemináriumokat tudnak vezetni az oktatásban – pl. szimulációs gyakorlatok. Így feltöltődnek, új ismeretanyagra tesznek szert, bővítik kapcsolati hálójukat.

A vállalkozások számára a modern menedzsment ismeretek átadása, és annak folyamatossága a hatékony fejlődés alapfeltétele. A cégvezetők többsége bútoripari szakismerettel rendelkezik, de ahogy az értekezés elemzése is megmutatta, önmagában a technikai kompetenciák szükséges, de messze nem elégséges feltételei a sikeres vállalat-vezetésnek. Az átadás módjai egyaránt lehetnek tanfolyamok, személyre szabott képzések.

Az üzleti konferenciák iránt az ágazati szereplők megfogalmazása szerint is nagy az igény. Itt lehetőséget kapnak az egymással való kötetlen eszmecsere, és egymás jó gyakorlatainak megismerésére.

A nyomtatott és online médiában meghatározó súllyal szakmai, technikai ismeretekkel kapcsolatos cikkek születnek. Az ágazat gazdasági teljesítményét formális adatok bemutatásán túl kevés publikáció elemzi. A menedzsment hatékonyságának, működési fejlődési lehetőségeinek bemutatása sorozat-szerűen, gyakorlati példákkal alátámasztottan szükséges.

A működés minőségében az előrelépést jelentősen segíti a mérhetőség, a mérőszámok kialakítása, mint ahogyan az értekezés szakirodalmi fejezetében is szerepel. Az egységes módszertan szerint képzett teljesítmény-mutatók összehasonlításával, a benchmarking elemzéssel egy-egy terület legjobban teljesítő szereplője mintaként tud szolgálni a többiek számára. A különböző működési részterületek iránt érdeklődők csoportokat képezve tudnak a területükön továbbfejlődni.

A benchmarking mutatószám-rendszerhez kapcsolódóan a legjobban teljesítő, kiváló vállalkozások egyedi díjazásban és promócióban tudnak részesülni. Mindez hozzájárul az ágazati szereplők menedzsment teljesítményének javulásához, illetve az egész ágazat megítélésének javulásához.

Az interjúk, felmérések alapján általánosnak mondható hiányosság az üzleti tervezés elmaradása, illetve nem integrált szintje. A stratégiai és operatív jelentőségű folyamat megvalósítása a vállalkozások széles körében szükséges.

#### 4. Külpiacra jutás

A hazai piac méretének korlátossága, a vásárlóerő viszonylagos gyengesége, a kereskedelmi árresz szorítása mind arra ösztönzi a szereplőket, hogy képesnek kell lenniük hatékonyan megjeleníteni a nemzetközi piacokon.

##### 4.1. Ágazati feladatok

A nemzetközi piacok felmérésével, tendenciáinak megismertetésével kapcsolatosan végzett tevékenységek tudják orientálni az ágazati szereplőket. Ennek elvégzéséhez vállalkozói szinten korlátozottak az erőforrások, de a jelentősége meghatározó. Például a termálfürdők számára a cseh piacon végzett piackutatás majd közös marketing tette lehetővé, hogy ma már a külföldi vendégkör fontos része érkezik erről a piacról. A szereplők egyesével erre nem lettek volna költséghatékonyan képesek, ezért klaszter szinten végezték el az előkészítő tevékenységet.

A piackutatás szerves része a partnertalálkozók szervezése. Rendkívül professzionizált szolgáltatás, ahol a megfelelő fórum kiválasztása az egyik legnagyobb nehézség.

Az ágazati szereplők közös megjelenése költséghatékony és szinergikus módja a külpiaci fellépésnek.

Magyarország valamennyi fontos külpiacra rendelkezik gazdasági külképviselettel. Ezen szervezeti egységek deklaráltan üzleti célokat támogatnak, ezért bevonásuk jelentős

mértékben tudja segíteni a hatékony külpiaci fellépést – partnerinformációk, találkozók helyszíne, hitelesség erősítése egyaránt.

#### 4.2. Vállalati szint

A nemzetközi megjelenés alapvető feltétele a minőségi idegen-nyelvtudás. A nyelvismeret erősítése, a szaknyelv oktatása fontos feltétele a hiteles megjelenésnek külföldön.

A hazai bútorigipari vállalkozások többsége sokat lépett előre az elmúlt években az arculati megjelenés vonatkozásában. Azonban a nemzetközi piacokon a nemzetközi szereplők elvárásainak kell megfelelni, mely gyakran más, vagy magasabb szintű, mint a Magyarországon megszokott.

Az üzleti tárgyalási stílusnak számos kultúrafüggő aspektusa van. A meghatározott célpiacok vonatkozásában a helyi specialitásokat meg kell ismerni, és a vállalkozások számára ismertté kell tenni.

A partnertalálkozókat követően az ajánlatok készítésével folytatódik az üzleti folyamat. Formátumában, tartalmában, fókuszáltságában és nyelvezetében olyan módon kell elkészíteni, mely sugallja a minőséget, melyet a hazai bútorigipari szereplők a külpiacokon kell, hogy sugározzanak.

### 5. Ágazati arculat és márkaépítése

A fókuszterület két részből épül fel. A bútorigipari ágazatnak nagy szüksége van arra, hogy a munkaerő-intenzív image helyett technológia-orientált, export-képes ágazatként láttassa magát. A másik arculati feladat a vállalkozások szintjén a márkaépítéshez kapcsolódik.

#### 5.1. Ágazati szint

A kommunikációs zajban az az üzenet képes átmenni, mely könnyen megjegyezhető, sokszor visszatérő, releváns és érdekes. Az ágazati szereplőknek, konszenzussal ki kell alakítani azt a szlogent, mely megjelenik utána valamennyi lehetséges felületen, és a fenti elvárásoknak is megfelel. Az ágazat pozícionálást kell hűen tükröznie, melyet kampányszerűen lehet alkalmazni.

A bútoringar arculatának szerves eleme a fa népszerűsítése. A természetesség, a fenntarthatóság, a formálhatóság, a környezetbarátság, a tradíciók mind olyan összetevők, melyek az érzelmi kapcsolódást képesek elősegíteni. Célcsoport a lakosság teljes köre és az intézményi szereplők egyaránt.

Látványüzemek kialakítása egyrészt oktatási célokat szolgál, másrészt a társadalom széles köre számára tudja bemutatni a bútorgyártás modern, technológia-intenzív, környezetbarát karakterét.

Az üzemlátogatási programok egy-egy településen lehetőséget adnak arra, hogy a lakosok megismerkedjenek a gyártási folyamatokkal, a minőségi iránti elkötelezettséggel. Helyi politikai szereplők, a média képviselői szintén fontos részét képezik a célcsoportnak.

Promóciós anyagok, kreatív kiadványok a lakosság széles köréhez tudnak eljutni, melyekben az ágazat teljesítményét, a fagzdalkodás fenntartható módját egyaránt népszerűsíteni lehet.

A szakportálokon túlmenően a populáris, de nagy olvasottságú oldalakon ágazati anyagok publikálását kell rendszeresen elvégezni. Az ágazati oldalak csak a közvetlen, szűk piaci szereplőkhöz szólnak, ezen felül érthető nyelvezettel és egyértelmű üzenetekkel kell kommunikálni a társadalom széles köre felé.

## 5.2. Vállalati szint

Az oktatási, képzési intézményekben az alapszinttől kezdve meg kell tudni jeleníteni a termékeket. „Hazai bútor, hazai bútorgyártótól”, mely a szemléletformálásnak is szerves része. A lehetőséget növeli a 2014-2020-as pályázati források kerete.



A vállalati szponzoráció hatékony módja a lakosság széles köre felé történő kommunikálásnak. Ki kell választani azokat a fókuszterületeket, ahol meg lehet jelenni, és országos szinten, ágazatilag meggyőzni a szereplőket, hogy ott lépjenek fel. Ilyen lehetőségek például a diákétkezés, a diáksport, a kismama-programok.

Cégszinten a márkaépítés fontossága kiemelkedő. A költségorientált termelési tudást ki kell, hogy egészítse a brand-ek megjelenése. Mint az értekezés elemzési részében is szerepelt, a kereskedelem megerősödése általános jellemző, melynek további erősödése várható. A bútorgyártóknak szükséges a saját márkák tudatos építése és megjelenítése.

A márkaépítésben élen járó szereplőknek, hasonlóan a benchmarking kiválóságokhoz, teret kell adni a kommunikációban. Promóciójuk révén mind az ágazati szereplők, mind a szélesebb közönség képet kaphat arról, hogy lehet sikeres bútoripari márkát építeni. Segíteni kell, hogy az élelmiszeriparban, gépiparban létrejött sikeres családi vállalkozói image-ek ebben az ágazatban is meg tudjanak jelenni.

A sikeres családi vállalkozások képviselői, illetve népszerű közéleti személyiségek összekapcsolása az ágazattal az egész bútoripar számára fontos lehet. Olyan karaktert kell választani, aki hiteles a társadalomban.

## 6. Politikai lobby

A szakpolitikai támogatottság mellett a politikai támogatottságra is szüksége van az ágazatnak. Jelenleg nem élvez prioritást egyik esetben sem, és szükséges a pozitív irányú változtatás.

Közérthető, egyértelmű, reális, mérhető és vonzó ágazati célkitűzés megfogalmazására van szükség, mely mögött felsorakoznak a bútoripar szereplői. A célkitűzésnek képesnek kell lennie arra, hogy a (szak)politikai tényezők felfigyeljenek rá. Illeszkednie kell az ágazati igényeken túlmenően a kormányzati célokhoz is, rész-egész viszonyt alkotva vele. Így könnyebben lehetséges az ország szintű, komplex rendszerben való elhelyezése – például termelés-orientált, hazai tulajdonosi struktúrával működő, foglalkoztatás-bővítő, export-fejlesztő.

Az ágazati célkitűzések alapján ágazati programot kell definiálni. Tartalmazza az ágazati stratégiát, a célkitűzések elérésének útját. Lehetséges eleme az értekezésben vázolt cselekvési program.

A sikeres (szak)politikai lobby feltétele az egységes ágazati képviselő. Valamennyi érintett bűtoripari tömörülés közös fellépése vezethet csak sikeres változásokhoz.

Kommunikációs programot kell kidolgozni, a politikai döntéshozók és véleményformálók azonosítására és megnyerésére. Elemei: melyek a fontos szervezetek, háttérintézmények, kulcsszereplők, milyen érv-rendszer mentén hatékony a fellépés az irányukba.

CÉLKITŰZÉSEK					
Külpiaci orientáció		Márkatudatosság	Innováció-fókuszáltság	Emberi erőforrás hangsúly	
BEAVATKOZÁSI TERÜLETEK					
Oktatás, szakképzés	Kutatás-fejlesztés	Menedzsment fejlesztés	Külpiacra jutás erősítése	Márkaépítés és ágazati PR	Politikai lobbyműködés
CSELEKVÉSI ELEMENEK					
1.1. Középfok	2.1. Egyetemi	3.1. Oktatási szféra	4.1. Ágazati	5.1. Ágazati	6.1. Ágazati
szakiskolai oktatók képzése	üzleti igény-felmérések	szimulációs képzések	piackutatások végzése	üzenetek megfogalmazása	ágazati cél megfogalmazása
ösztöndíj programok	kutatási prezentációk	gazdasági képzés orientálása	partnerkapcsolatok segítése	fa népszerűsítése	ágazati program deklarálása
szakiskolai tanműhelyek	közös kutatási projektek	szakirodalom adaptálása	közös megjelenés szervezése	látványüzemek kialakítása	ágazati képviselő biztosítása
mintaüzemek	nemzetközi kutatások	nemzetközi együttműködések	külvélemények bevonása	üzemlátogatások	kommunikációs program
szakközépiskolai laborok	tanár-munkahely ösztöndíjak			promóciós anyagok	politikai támogatók azonosítása
versenyek szervezése	intézet-szponzoráció			ágazati anyagok publikálása	
üzemlátogatási programok	alumni programok				
általános iskola látogatása	nemzetközi kooperációk				
1.2. Felsőfok	2.2. Intézményen kívüli	3.2. Vállalati	4.2. Vállalati	5.2. Vállalati	
egyetemi oktatók képzése	vállalkozói pályázati részvétel	állásrotáció képzéssel	nyelviismeret erősítése	óvodák, intézmények felszerelése	
oktató-munkavállaló rotáció	innováció promóciója	menedzsment képzések	marketing arculat javítása	szponzoráció, támogatás	
utóképzési rendszer	innovációs nagykövet	üzleti konferenciák	tárgyalási ismeretek	márkatudatosság vezetőknél	
kutatói ösztöndíj-program	open innovation	szakújság cikkek	ajánlatok készítése	jógyakorlatok népszerűsítése	
		benchmarking klub		"képviselő, sikeres arc" választása	
		kiválósági versenyek			
		üzleti tervezés			

32. ábra Az elemzésekből azonosított ágazati célkitűzésekhez illeszkedő cselekvési program

A cselekvési program esetleges végrehajtásért felelős szereplők az ágazati vállalkozói szereplőket tömörítő szerveződések. Az országos jelentőségűek a következők:

- Országos Asztalos és Faipari Szövetség
- Magyar Bútor és Faipari Szövetség
- Fagazdaságok Országos Szakmai Szövetsége
- a fenti három szervezet integrátora: Magyar Fagazdasági Bútoripari és Épületasztalos-  
ipari Érdekösszefogás (MAFABE)
- Pannon Fa- és Bútoripari Akkreditált Innovációs Klaszter (Klaszter)
- Nyugat-Magyarországi Egyetem (Egyetem)

A szereplők közötti lehetséges feladat-elosztás logikáját tartalmazza a következő ábra.

Oktatás, szakképzés	Kutatás-fejlesztés	Menedzsment fejlesztés	Külpiacra jutás erősítése	Márkaépítés és ágazati PR	Politikai lobby-
CSELEKVÉSI ELEMÉK					
1.1. Középfok	2.1. Egyetemi	3.1. Oktatási szféra	4.1. Ágazati	5.1. Ágazati	6.1. Ágazati
MAFABE	Egyetem	Egyetem	Klaszter	Klaszter	Egyetem
Egyetem	Klaszter	Klaszter	MAFABE		MAFABE
1.2. Felsőfok	2.2. Intézményen kívüli	3.2. Vállalati	4.2. Vállalati	5.2. Vállalati	
Egyetem	Egyetem	Klaszter	Klaszter	Klaszter	
MAFABE	Klaszter	MAFABE	MAFABE	MAFABE	

33. ábra Az ágazati cselekvési program lehetséges területi koordinátorai

A szervezeti kompetenciák alapján egyértelmű megfeleltetést lehet tenni a feladatok és a lehetséges felelősök között.

A program akkor fog tudni a kívánt eredményre vezetni, amennyiben az iparági szereplők, felelősségük súlyát felismerve, egy közösen végrehajtott cselekvés mellett kötelezik el magukat.

## 9. Mellékletek

### 9.1. A témában végzett saját publikációk jegyzéke

A hazai bútorgyártás nyereségességének nemzetközi összehasonlító elemzése - Makrogazdasági döntések - hálózati szinergiák, 2014. november 2., 10 oldal

Valóban csak a kollektív béralkutól függ a bérszintünk? – portfolio.hu, 2015. február 19., 3 oldal

Nyereségesség, hozzáadott érték a hazai bútorgyártásban - "Tudomány és Felelősség" – előadaskötet, 2015. Április, 11 oldal

Kit szeressen az állami támogatás? – portfolio.hu, 2015. április 5., 4 oldal

Így akarunk felzárkózni? – portfolio.hu, 2015. április 29., 5 oldal

Vállalati hatékonyság mérése, különös tekintettel az audit módszertanra - XII. Jedlik Ányos Szakmai Napok, 2015. május 7-9., 19 oldal

Comparative analysis of added value, with special focus on furniture manufacturing SMEs - 8th Geoffrey J. D. Hewings Regional Economic Workshop, 2015. szeptember 4., 7 oldal

Nyereségesség összehasonlító elemzése a hazai bútorgyártásban - Faipar - a faipar tudományos lapja c. szaklap, 2016. 2. Szám, 11 oldal

Added value among furniture manufacturing SMEs - Wood Research, 2015. 4. Szám, Társszerző: Pakainé dr. Kováts Judit, 7 oldal

Hatalmas döntés előtt a családi vállalkozások – portfolio.hu, 2015. december 5., 3 oldal

## 9.2. Irodalomjegyzék

1. Antonelli, Cristiano - Routledge Handbook of the Economics of Knowledge – edited by, Albert N. Link – 2014
2. Becker Brian and Gerhart Barry - The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects;; Academy of Management August 1, 1996 vol. 39 no. 4 779-801;
3. Berchicci, L., 2013. Towards an open R&D system: internal R&D investment, external knowledge acquisition and innovative performance. Research Policy 42 (1), 117–127.
4. Bisbe, Josef and Malagueno, Ricardo Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environment? Management Accounting Research, 2012 vol. 23., issue 4.
5. Clark B. H. Marketing Performance Measures: History and Interrelationships, vol 15. 1999
6. Centre for Industrial Studies, World Furniture Outlook 2015, 2015. November, XV. edition
7. Centre for Industrial Studies, World Furniture Outlook 2016, 2014. November, XVI. edition
8. Centre for Industrial Studies, World Furniture Outlook 02/06/2009
9. Covin, Jeffrey G. és Slevin, Dennis P. - The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style, 5 May 2007. Journal of Management Studies, Volume 25, Issue 3, pages 217–234
10. Crowe, R. Winning with Integrity, The Guardian, 27 November 1999
11. Day G. S. and Fahey L. Putting Strategy into Shareholder Value Analysis, Harvard Business Review, 1990

12. De Loecker Jan - Detecting Learning by Exporting - Princeton University, NBER and CEPR December 4, 2012
13. Eccles, Bob The performance measurement manifesto, 1991. Harvard Business Review
14. Egyesült Nemzetek Szövetsége Iparfejlesztési Szervezete, 'The Global Wood Furniture Value Chain', szektoriális tanulmány, 2003
15. Faipari, Bútoripari és Erdészeti Ágazati Párbeszéd Bizottság 2013. évi elemzése
16. Feder R.A. How to Measure Marketing Performance, Harvard Business Review, vol. 43, no. 3, 1965
17. Fitzgerald L. et al. Performance Measurement in Service Businesses, Published by the Chartered Institute of Management Accountants, Loughborough Business School, 1991
18. Goodman S. R. Techniques of Profitability Analysis, New York, 1970
19. Hofstede, G. - Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, 1980
20. Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. Academy of Management Executive, 7(1), 81-94.
21. Huselid Mark - The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, Academy of management journal, 1995 June 1, vol. 38 no. 3 635-672
22. Jeffrey B. Arthur - Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, The Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 3 (Jun., 1994), pp. 670-687;
23. Kaplan S. Robert, Norton P. David The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, (January-February): 71-79, Harvard Business Review 1992

24. Kaplan S. Robert, Norton P. David: The Balanced Scorecard – Translating strategy into action, Harvard Business Press, 1996
25. Molnár Sándor dr.: A bruttó-nettó fakitermelés és az apadék változása az elmúlt 20 évben, Fatáj online szaklap, 2013. március 7.
26. Morales García, V.J., Moreno Ruiz, A., Montes Lloréns, F.J., 2007. Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technology Analysis & Strategic Management* 19 (4), 527–558
27. Neely Andy (ed) *Business Performance Measurement – Theory and Practice*, Cranfield School of Management, Cambridge University Press, 2004.
28. Neely, Andy ‘The performance measurement revolution: why now and what next?’, 1999 University of Cambridge, Cambridge, UK
29. Neely Andy, Hii Jasper - *Innovation and business performance – a literature overview*, The Judge Institute of Management Studies University of Cambridge 15th Jan 1998
30. Nord and Johansson ‘National comparison of OEE and potential for increased competitiveness in Swedish industry’, 1997
31. Pakainé dr. Kováts Judit Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter szolgáltatásfejlesztési és közösségi marketing tevékenységének lehetséges irányai, Effix Marketing Kft., 2012. szeptember
32. Patrice Muller et al. - *A partial and fragile recovery - Annual Report on European SMEs*, European Commission, 2013
33. Paul Wymenga et al. – *EU SMEs at the crossroads*, Annual Report on European SMEs, European Commission, 2013
34. Pucsek dr. József Pénzügyi és számviteli kontrolling; Budapesti Gazdasági Főiskola, 2011



35. Rabl Tanja, Jayasinghe Mevan, Gerhart Barry, Kühlmann Torsten M. - A Meta-Analysis of Country Differences in the High Performance Work System - Business Performance Relationship: The Roles of National Culture and Managerial Discretion, *Journal of Applied Psychology*, July 2014
  
36. Robinson, Richard B, Jr; Pearce, John A - Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business unit performance, *II Strategic Management Journal*; Jan/Feb 1988;
  
37. Rothe J.T., Harvey M.G, and Jackson C.E. The Marketing Audit: Five Decades Later. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol 5 Issue 3 Summer, pp.177 – 190, 1995
  
38. Sadler-Smith Eugene, Yve Hampson, Ian Chaston, and Beryl Badger - Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance, *Journal of Small Business Management* 2003 41(1), pp. 47–67
  
39. Sheth, J. N. and Sisodia, R. S. Feeling the heat, *Marketing Management*, 4(2), 8., 1995
  
40. Sevin H. Charles *Marketing Productivity Analysis*, McGraw Hill, 1965
  
41. *Strategicom, Danovel Pte Ltd. - An Overview of the furniture industry*, 2009.
  
42. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F., 2010. Research notes and commentaries: the impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal* 31 (1), 110–119.
  
43. Sukarma and Asmi - The Measures of Performance for World Class Manufacturing Practices: A Critical Review - University Teknikal Malaysia Melaka (UTeM), Hang Tuah Jaya, 76100, Durian Tunggal, Melaka, Malaysia
  
44. Szymanski D, Bharadwaj S. G. and Varadarajan D An analysis of the market share-profitability relationship, *Journal of Marketing*, vol. 57. 1993
  
45. Tangen, Stefan 'An overview of frequently used performance measures', 2003, *Work Study* Volume 52., 7. szám 347-354 oldal

46. Tóth János, Tóth Adél Dorottya A legnagyobb 100 hazai bútorgyártók – 2006-2012., Fatáj c. online szaklap
47. Tóth János, Tóth Adél Dorottya Bútorforgalmazók a számok tükrében, Fatáj c. online szaklap, 2013. május 31.
48. Tóth János, Tóth Adél Dorottya Fakereskedők a számok tükrében 2011 – Fatáj c. online szaklap, május 17.
49. Tóth János, Tóth Adél Dorottya Magán-erdőgazdaságok és állami erdőgazdaságok a számok tükrében – 2010-2014., Fatáj c. online szaklap
50. Ward Peter, Duray Rebecca, Leong Keong, and Chee Chuong Sum - Business Environment, Operations Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers - Journal of Operations Management, 13 (2), 1995, pp. 99-115.
51. Wood, Stephen, Wall, Toby Warr, Peter Ed - Human Resource Management and Business Performance - (2002). Psychology at work (5th ed.). , (pp. 351-374). New York, NY, US: Penguin Press, xvi, 452 pp.
52. Youndt Mark A., Snell Scott A., Dean James W., Jr., Lepak David P. - Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, (Aug., 1996), pp. 836-866

### **9.3. Felhasznált adatbázisok**

European Commission Eurostatistics Online adatbázis

Igazságügyi Minisztérium Online Céginformációs adatbázis

Központi Statisztikai Hivatal Online adatbázis

Nemzeti Adó- és Vámhivatal vásárolt adatbázis

USA International Trade Administration Online adatbázis

World Trade Organization Online adatbázis

## 9.4. Ábrajegyzék

1. ábra: *Bútorvásárlási előrejelzés földrajzi térségenként*
2. ábra: *Fő bútorexportőr országok kivitele, aktuális milliárd USD árfolyamon, 2003-2013*
3. ábra: *Export volumen változása kiválasztott országokban – 2001-2011, 2001-es bázison*
4. ábra: *Fő bútorimportőr országok behozatala, aktuális USD árfolyamon, – 2003-2013*
5. ábra: *USA-Kína bútoripari passzívum alakulása aktuális USD árfolyamon, – 2002-2014*
6. ábra: *Szingapúr export volumen változása – 2001-2013, 2001-es bázison*
7. ábra: *Orosz bútorpiac változása – 2001-2013, 2001-es bázison*
8. ábra: *Orosz bútorpiac import-volumenének változása – 2001-2013, 2001-es bázison*
9. ábra: *Hazai bútoripar volumenének változása – 2001-2013, 2001-es bázison*
10. ábra: *Hazai fafeldolgozás volumenének változása – 2001-2013, 2001-es bázison*
11. ábra: *Hazai bútoripari szervezetek száma – 1998-2013*
12. ábra: *A vállalkozások eredményességét befolyásoló tényezők logikai rendszere*
13. ábra: *A vállalkozások eredményességére vonatkozó szakirodalom és a kutatások kapcsolata*
14. ábra: *Nagyvállalati és kis- és középvállalkozói szektor hozzáadott értékének változása az Európai Unióban, 2008-as bázison*
15. ábra: *Kis- és középvállalkozói szektor hozzáadott értékének változása az Európai Unióban, 2008-as bázison, kiválasztott országokban*
16. ábra: *Kis- és középvállalkozói szektor hozzáadott értékének és foglalkoztatásának változása 2012 ben, 2008-as bázison, az ún. leszakadó országokban*
17. ábra: *Kisvállalkozások hozzáadott értékének megoszlása ágazonként és régióként 2013-ban,*
18. ábra: *Bútorgyártó kis- és középvállalkozások hozzáadott értékének megoszlása, ágazonként és régióként*
19. ábra: *A „mosoly-görbe” – értékek megoszlása a globális érték-teremtési lánc mentén*
20. ábra: *A tűzifa és az iparifa célú kitermelés a hazai erdőgazdaságokban*
21. ábra: *A Jaf Holz Ungarn Kft. részesedése a hazai fakereskedelemből*
22. ábra: *A 10-49 főt foglalkoztató bútoripari vállalkozások száma Magyarországon*
23. ábra: *A 3 legnagyobb bútorkereskedő értékesítési árbevételének alakulása*

24. ábra: A 3 legnagyobb bútorkereskedő üzemi eredmény arányának alakulása
25. ábra: A hazai bútorpiac üzemi eredményességi teljesítményének áttekintő ábrája
26. ábra: Hazai gyártó vállalkozások menedzsmentjének teljesítménye kiválasztott országokhoz viszonyítva
27. ábra: Menedzsment jellemzők ágazatonkénti megoszlása
28. ábra: Üzleti eredményesség alakulása keresztmetszeti bontásban
29. ábra: Üzleti eredményességet meghatározó jellemzők alakulása keresztmetszeti bontásban
30. ábra: A 39 megkérdezett cég menedzsment értékelése
31. ábra Az ágazati azonosított problématerületek célkitűzésekkel és beavatkozási területekkel való megfeleltetése
32. ábra Az elemzésekből azonosított ágazati célkitűzésekhez illeszkedő cselekvési program
33. ábra Az ágazati cselekvési program lehetséges területi koordinátorai

## 9.5. Táblázatjegyzék

1. táblázat: *Vállalkozások mérete szerinti jellemzők az Európai Unióban, 2012-ben*
2. táblázat: *Hazai vállalkozások hozzáadott értéke és a foglalkoztatottak száma, 2013-ban*
3. táblázat: *Külföldi irányítású vállalkozások teljesítménye, ágazati bontásba, 2013-ban*
4. táblázat: *Kis- és középvállalkozások hozzáadott értéke régióként, 2013-ban*
5. táblázat: *A bútorgyártás és a fafeldolgozás értékesítésének változása 2008-2012, éves volumenindex alapján*
6. táblázat: *A beszállítási lánc szereplői*
7. táblázat: *A hazai bútoripar érték-teremtési láncának bemutatása*
8. táblázat: *A hazai bútoripar érték-teremtési láncának összehasonlítása más ágazatokkal*
9. táblázat: *A hazai bútoripar érték-teremtési láncának összehasonlítása más országokéval*
10. táblázat: *A hazai érték-teremtési láncok összehasonlítása más országokéval*
11. táblázat: *A Jaf Holz Ungarn Kft. árbevétele, üzemi eredménye*
12. táblázat: *TOP10 hazai bútorgyártó származási ország szerinti megoszlása*
13. táblázat: *kutatás mintaszám megoszlása*
14. táblázat: *Az üzleti eredményesség és a független változók közötti korreláció*
15. táblázat: *A teljes mintában szereplő gyártás és az országok gyártási értéke közötti korreláció*
16. táblázat: *A vizsgált minta ágazati megoszlása – kis- és középvállalkozások száma*
17. táblázat: *A vizsgált minta ágazati megoszlása – kis- és középvállalkozások száma*
18. táblázat: *A gyártás összessége és az ágazatok közötti korreláció*
19. táblázat: *Fa- és bútoriparral kapcsolatos problémák megítélése*

## 9.6. Elemzési táblázatok

### 9.6.1. Korrelációs együttható értékei attribútumok szerint

	<i>Ismérvék</i>	<i>Átlagolt üzleti eredményesség</i>
1	Regisztrált szabadalmak	0.85
2	Gyártási stratégia	0.82
3	Befektetési IPR-ba	0.72
4	Együttműködés laborokkal, egyetemekkel	0.72
5	Külső tanácsadók innovációhoz	0.61
6	Innovatív kulcs versenytársak	0.59
7	Üzleti angyalok, befektetők	0.58
8	Innovációt támogató források	0.57
9	Innovatív szektorbeli beszállítók	0.55
10	Nemzetközi beszállítók	0.55
11	Forgalom új földrajzi piacokból	0.55
12	Technológiai stratégia	0.54
13	Minőség-biztosítása	0.53
14	Nemzetközi versenytársak	0.53
15	Befektetés k+-f-be	0.49
16	Külső erőforrás stratégia	0.49
17	Házon belüli képzés	0.47
18	Szervezeti 'Kapuk' (Gates)	0.46
19	Forgalom új termékekből	0.45
20	Termelés programozás	0.41
21	Innovatív kulcs-beszállítók	0.40
22	Range Innovativeness	0.39
23	Üzleti stratégia	0.39
24	Innovatív ötletek és díjazásuk	0.39
25	Termelési előrejelzés	0.38
26	Nemzetközi vevők	0.37
27	Új termék fejlesztési folyamat	0.35
28	Vezetői megtakarítás /forgalom vezetői innovációból	0.33
29	Innovatív szektorbeli vevők	0.32
30	Vevői kapcsolatok	0.25
31	Vélt érték	0.22
32	Idő a koncepció és gyártás között	0.22
33	Innovatív kulcs vevők	0.14
34	Házon belüli innováció	0.13
35	Árazás	0.09
36	Termelési ciklus időhatékonyság	0.09
37	Tudás-megosztás	-0.06
38	Informatív rendszerek	-0.07
39	Innovatív stratégia	-0.07
40	Csapatmunka	-0.13
41	Diplomás munkavállalók száma	-0.16
42	Időbeli szállítás	-0.16
43	Vevői igények	-0.19
44	Odafigyelés a munkavállalókra	-0.22
45	Munkavállaló önállósága	-0.25
46	Fluktuáció	-0.25
47	Részvétel design folyamatokban	-0.35
48	Termék megbízhatóság	-0.38
49	Web oldal funkciók	-0.46

## 9.6.2. Menedzsment teljesítmény és országok közötti kapcsolat jellemzői

Regressziós statisztika								
r értéke	0.982567039							
r-négyzet	0.965437986							
Korrigált r-nég	0.930875972							
Standard hiba	0.053058771							
Megfigyelések	11							
VARIANCIANALÍZIS								
	df	SS	MS	F	szignifikanciája			
Regresszió	5	0.393196562	0.078639312	27.93349896	0.001162041			
Maradék	5	0.014076166	0.002815233					
Összesen	10	0.407272727						
	Koefficiensek	Standard hiba	t érték	p-érték	Alsó 95%	Felső 95%	Alsó 95.0%	Felső 95.0%
Tengelymetsze	-0.83310436	0.520907164	-1.59933365	0.170641649	-2.17213885	0.505930136	-2.17213885	0.505930136
Magyar gyártás	0.07705305	0.045874566	1.679646434	0.153861558	-0.04087127	0.194977375	-0.04087127	0.194977375
Olasz gyártás	0.679240248	0.107452145	6.321327963	0.001459947	0.403025716	0.955454779	0.403025716	0.955454779
Szlovén gyártás	0.052515789	0.073832068	0.71128698	0.508703507	-0.13727558	0.242307161	-0.13727558	0.242307161
Osztrák gyártás	0.025495592	0.064966612	0.392441462	0.710903355	-0.1415064	0.192497586	-0.1415064	0.192497586
Román gyártás	0.401505694	0.167971335	2.390322701	0.062362796	-0.03027837	0.833289756	-0.03027837	0.833289756



### 9.6.3. Menedzsment teljesítmény és ágazatok közötti kapcsolat jellemzői

<i>Regressziós statisztika</i>								
r értéke	0.98983871							
r-négyzet	0.97978067							
Korrigált r-négyzet	0.97825468							
Standard hiba	0.11404018							
Megfigyelés	58							
<b>VARIANCIANALÍZIS</b>								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>szignifikanciája</i>			
Regresszió	4	33.400554	8.35013849	642.063377	3.4167E-44			
Maradék	53	0.68927361	0.01300516					
Összesen	57	34.0898276						
	<i>Koefficiensek</i>	<i>Standard hiba</i>	<i>t érték</i>	<i>p-érték</i>	<i>Alsó 95%</i>	<i>Felső 95%</i>	<i>Alsó 95.0%</i>	<i>Felső 95.0%</i>
Tengelymetsz	0.01671516	0.07019803	0.2381143	0.81271065	-0.12408427	0.15751458	-0.12408427	0.15751458
Bútorgyártás	0.20327821	0.04813364	4.22320474	9.5041E-05	0.10673436	0.29982206	0.10673436	0.29982206
Élelmiszeripar	0.14733496	0.04528857	3.25324808	0.00198844	0.05649759	0.23817234	0.05649759	0.23817234
Gépgyártás	0.52147563	0.05619426	9.27987304	1.0739E-12	0.40876421	0.63418705	0.40876421	0.63418705
Computergyártás	0.11211747	0.04012938	2.79389982	0.0072324	0.03162812	0.19260681	0.03162812	0.19260681

## 9.7. Kérdőív

### COMPANY'S DATA reference year:

<b>Corporate name</b>			
<b>Tax Code</b>		<b>Year of birth</b>	
<b>Country</b>	<b>Town</b>	<b>Address</b>	<b>No.</b>
<b>Description of business</b>			<b>NACE Code</b>
<b>Reference person within the company (full name)</b>		<b>Job title</b>	
<b>Phone Number</b>		<b>Email</b>	

### Details/1

	N°		N°
Employees		Graduates	
Managers		Owners working in the company	
Customers		Suppliers	
Turnover			
Production Costs			
Profit before taxes			

## Details/2

Process	Managed by the Company		Managed by third parties
Production	%		%
Product design	%		%
Raw material requirement	%		%
Assembling / installation	%		%
Quality control	%		%
Administrative procedures	%		%
Commercialisation and marketing	%		%
Maintenance / assistance	%		%
Delivery to the customer	%		%
IT	%		%
Sectors	Company	Suppliers	Customers
Food / HORECA			
Aerospace/Nautical			
Automotive			
Textile / Clothing / Shoe			
Wood and furniture			
Paper / Press / Publishing			
Plastics Materials / Chemical / Pharmaceutical			
Glazing / Ceramic / Stone			
Mechanics			
Electric and electronic machines			
Construction / Plant design			
Commercial/trade/marketing			
Environment / Green			
Transports / Logistics			
Informatics / Consultancy			
Services for people			
Public services /Utilities			
	<b>Tot. 100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## Details/3

	Yes	No	
<b>Website:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
a. Display	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No. of Visitors/month
			Value %
b. Suppliers Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c. E-commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d. After-sale (maintenance and logistics included)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Informative system:**

a, Administrative/ Accountancy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Customers/ Suppliers management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c., Manufacturing/ Inventory planning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Knowledge Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Design and Product development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## CUSTOMERS, SUPPLIERS AND COMPETITORS/1

### Customers' details

How do you distribute the Company's turnover?

	Region	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	Rest of the Nation	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	Rest of Europe	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	Rest of World	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
<b>Tot. 100 %</b>			

With how many Customers have you been dealing for:

	More than 3 years	No.	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	More than 1 year	No.	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	Less than 1 year	No.	<input style="width: 95%;" type="text"/>

### Suppliers' details

Specify the place of origin of your 3 main suppliers in terms of turnover

	Region	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	Rest of the Nation	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	Rest of Europe	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	Rest of World	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
<b>Tot. 100 %</b>			

With how many suppliers have you been dealing for:

	More than 3 years	No.	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	More than 1 year	No.	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	Less than 1 year	No.	<input style="width: 95%;" type="text"/>

### Competitors' details

In your opinion, where are your 3 main competitors located?

	Region	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	Rest of the Nation	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	Rest of Europe	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
	Rest of World	%	<input style="width: 95%;" type="text"/>
<b>Tot. 100 %</b>			

## CUSTOMERS, SUPPLIERS AND COMPETITORS/2

	1	2	3	4	5	Score
<b>1. CUSTOMER NEEDS</b>	<i>Not identified</i>		<i>Some analysis with regular customers</i>		<i>Regular and potential customer needs well known and systematic monitoring</i>	
<b>2. PRICING</b>	<i>Reactive without defined internal cost analysis</i>		<i>On the basis of internal analysis</i>		<i>On the basis of a defined pricing strategy</i>	
<b>3. CUSTOMER RELATIONSHIP</b>	<i>One time only relationship</i>		<i>Mutual understanding and operating cooperation</i>		<i>Effective exchange of strategic information</i>	
<b>4. FORECAST ABOUT PRODUCTION</b>	<i>Lack of transmission of information</i>		<i>Order acquisition knows and considers production needs</i>		<i>Reliable forecast</i>	
<b>5. INVOLVEMENT IN DESIGN PROCESS (of customers and suppliers)</b>	<i>No interaction with suppliers and customers</i>		<i>Frequent interaction aimed at designing new products</i>		<i>Partner suppliers and customers are fully involved and supported by informative system</i>	
<b>6. INNOVATIVE KEY CUSTOMERS</b>	<i>Not identified</i>		<i>Identified</i>		<i>Strategy to strengthen the relationship</i>	
<b>7. INNOVATIVE KEY SUPPLIERS</b>						
<b>a. machinery</b>	<i>Not identified</i>		<i>Identified</i>		<i>Strategy to strengthen the relationship</i>	
<b>b. materials</b>	<i>Not identified</i>		<i>Identified</i>		<i>Strategy to strengthen the relationship</i>	
<b>c. informative system</b>	<i>Not identified</i>		<i>Identified</i>		<i>Strategy to strengthen the relationship</i>	
<b>8. INNOVATIVE KEY COMPETITORS</b>	<i>Not identified</i>		<i>Identified</i>		<i>Strategy to identify innovative solutions and act as followers</i>	
<b>9. RELATIONSHIP WITH LABORATORIES OR RESEARCH INSTITUTES</b>	<i>Not existing</i>		<i>Ad hoc recourse due to occasional needs</i>		<i>Close ongoing relationship with more than a single institute</i>	
<b>10. EXTERNAL ADVICES FOR INNOVATION</b>	<i>Any recourse</i>		<i>Ad hoc recourse due to occasional needs</i>		<i>Close ongoing relationship to enhance competitive advantages</i>	
<b>11. CUSTOMER SATISFACTION</b>	<i>Customer complaints</i>		<i>Customer satisfied. Few complaints tracked and handled as priority</i>		<i>Delighted customer as formally verified</i>	
<b>12. TURNOVER FROM NEW GEOGRAPHICAL MARKETS</b>	<i>Any turnover from markets developed in the last 2 years</i>		<i>Less than 10% of the turnover from new geographical markets</i>		<i>More than 30% of turnover from new geographical markets</i>	

## STRATEGY, INVESTMENT and FINANCING

	1	2	3	4	5	Score
<b>13. BUSINESS STRATEGY</b>	<i>Surviving through cost minimization</i>		<i>High standards quality of product and services</i>		<i>Market's Leadership and full employee involvement goals</i>	
<b>14. PRODUCTION STRATEGY</b>	<i>Reactive</i>		<i>Medium run</i>		<i>Long- run, proactive</i>	
<b>15. TECHNOLOGY STRATEGY</b>	<i>No defined strategy</i>		<i>Planned according internal costs and benefits analysis</i>		<i>Planned with support of external experts and competitors monitoring</i>	
<b>16. INNOVATIVE STRATEGY</b>	<i>Not present</i>		<i>Some episodic investment</i>		<i>Time and Resource specifically identified</i>	
<b>17. EXTERNAL RESOURCES STRATEGY</b>	<i>Any utilization</i>		<i>Some remarkable activities</i>		<i>Costs and benefits analysis in relation with high value identified</i>	
<b>18. INVESTMENTS IN RESEARCH AND DEVELOPMENT</b>	<i>Does not invest in research and development</i>		<i>Time and people</i>		<i>More than 5% of its turnover is dedicated to research and development</i>	
<b>19. INVESTMENTS IN TRADEMARKS, LICENCES OR PATENTS</b>	<i>Never</i>		<i>Over the sector's standard</i>		<i>Company specific Trademarks, Licences or Patents in a logic of exclusivity</i>	
<b>20. FUNDS SUPPORTING INNOVATION</b>	<i>Never considered</i>		<i>At least 2 project developing innovative ideas funded</i>		<i>More than five projects funded with recognised high level of innovativeness</i>	
<b>21. BUSINESS ANGELS OR BUSINESS INVESTORS</b>	<i>Never considered</i>		<i>Mainly for the investment in the start-up phase</i>		<i>Supporting the company with funds relationships and operative competencies</i>	
<b>22. PERCEIVED VALUE</b>	<i>Lower than competitors</i>		<i>Comparable with competitors</i>		<i>Market leader</i>	
<b>23. CASH FLOW</b>	<i>Negative</i>		<i>Neutral</i>		<i>Positive</i>	

## PEOPLE

	1	2	3	4	5	Score
<b>24. STYLE OF MANAGEMENT</b>	<i>'Hand-off' management</i>	<i>'Hand on' management</i>			<i>'Hand-ready' management know when and when not get involved</i>	
<b>25. KNOWLEDGE SHARING</b>	<i>Key skills at the management level</i>	<i>Knowledge is easily accessible</i>			<i>Learning and involvement at all levels are encouraged and stressed</i>	
<b>26. EMPLOYEES' AUTONOMY</b>	<i>Discouraged, by strict procedures</i>	<i>Decision capacity within well-defined boundaries</i>			<i>Discretionary power with support from the top</i>	
<b>27. TEAM WORKING</b>	<i>Not used</i>	<i>Teams work when need arises</i>			<i>Systematic, multifunctional, includes people outside the company</i>	
<b>28. INNOVATIVE IDEAS AND REWARD</b>	<i>Does not encourage innovative ideas</i>	<i>Encourages innovative ideas</i>			<i>Reward systems for innovative ideas</i>	
<b>29. LISTENING TO THE STAFF</b>	<i>The staff are expected to do their jobs</i>	<i>Some mechanisms, mainly informal to obtain views and ideas</i>			<i>Company suggestion system aimed at gaining staff input and act on the input</i>	
<b>30. IN-HOUSE TRAINING</b>	<i>Does not invest in training</i>	<i>Ad hoc training on specific requirements</i>			<i>More than 5% of its turnover is dedicated to training</i>	
<b>31. COMPANY 'GATES'</b>	<i>Not existing</i>	<i>Internal</i>			<i>Internal and external</i>	
<b>32. PEOPLE RECRUITMENT</b>	<i>Shortage of staff</i>	<i>Staff corresponding to company needs</i>			<i>Planned strategy with over-skilled people</i>	
<b>33. PEOPLE TURNOVER (2 years)</b>	<i>More than 30%</i>	<i>10-20%</i>			<i>Less than 5%</i>	
<b>34. ABSENTEEISM RATE</b>	<i>Not documented</i>	<i>3-4%</i>			<i>&gt;2%</i>	



## PROCESSES

	1	2	3	4	5	Score
<b>35. PRODUCTION SCHEDULING</b>	<i>Not planned. When an order is received, the retrieval of materials starts</i>		<i>weekly, based on the received orders and on a production planning</i>		<i>daily based on the received orders and on customers' forecasts, thus ensuring the production exactly within the fixed time (neither before, nor after)</i>	
<b>36. QUALITY PROCESSES</b>	<i>Quality processes not documented</i>		<i>Documented. ISO 9000 or similar achieved</i>		<i>TQM. Continuous improvement and customer emphasis in all processes</i>	
<b>37. NEW PRODUCT DEVELOPMENT PROCESS</b>	<i>Process not defined</i>		<i>Documented process with clearly defined roles</i>		<i>Reproducible product development process with a dedicated development team</i>	
<b>38. HOUSEKEEPING AND ORDER</b>	<i>Disorder and disorganization</i>		<i>Order</i>		<i>Minimum level of work in progress</i>	
<b>39. ON TIME DELIVERIES</b>	<i>&lt; 60%</i>		<i>80-90%</i>		<i>&gt;95%</i>	
<b>40. PRODUCTION CYCLE EFFICIENCY</b>	<i>Lead time 8 times higher than the processing time</i>		<i>5-3</i>		<i>2 times lower</i>	
<b>41. PRODUCT RELIABILITY</b>	<i>Not measured</i>		<i>5-2%</i>		<i>&gt;1%</i>	
<b>42. TIME BETWEEN CONCEPT AND PRODUCTION</b>	<i>Increasing</i>		<i>Unchanged</i>		<i>Decreases steady in time through the gained experience</i>	
<b>43. RANGE INNOVATIVENESS (last 2 years)</b>	<i>No change in existing products</i>		<i>New product</i>		<i>Marked changes in the product's range</i>	
<b>44. PATENTS OR TRADEMARKS REGISTERED</b>	<i>Any patent or trademark registered</i>		<i>2 or less</i>		<i>Development of patents is a typical activity. During the company's life more than 10 including both patents and trademarks have been developed</i>	
<b>45. TURNOVER FROM NEW PRODUCTS</b>	<i>Any turnover from products conceived in the last 2 years</i>		<i>Less than 10% of the turnover from new products</i>		<i>More than 30% of turnover from new products</i>	
<b>46. COST SAVED OR TURNOVER FROM MANAGERIAL INNOVATIONS</b>	<i>Any cost saved or turnover coming from managerial innovations developed in the last 2 years</i>		<i>Less than 10% of cost saved or turnover increased thanks to managerial innovations</i>		<i>More than 30% of cost saved or turnover increased thanks to managerial innovations</i>	