

# A HAZAI FAIPAR SIKERTÉNYEZŐI ÉS BUKTATÓI AZ EZREDFORDULÓN

Fábián Attila

## ÖSSZEFOGLALÁS

A stratégiakészítés minden korszak időszerű problémája. Az elmúlt évtized változásainak tükrében a mai magyar faipar legaktuálisabb problémái közé sorolom a stratégiai előrelátás alacsony színvonalát. Fontos tehát a ffeldolgozó iparra olyan stratégiai elvi és módszertani alapokat lerakni, amelyek bázisát képezhetik későbbi elemzéseknek, melyek a hazai adottságokat az Európai Unióban meglévő helyzettel, politikával és szabályozással hasonlítják majd össze. Tanulmányomban - mely lényegét az alábbi írásban összegzem - igyekeztem makrogazdasági szinten a ffeldolgozó ipar állapotát bemutatni azok szemével, akik a vizsgálati időszakban (1995 január 1.-1999 május 31). azt irányították. Célom volt, hogy gondolataimból, az általuk irányított vállalat állapotjelzőiből egységes képet alkothassak ezen ágazat jelenéről, gondjairól és e képből felrajzoljam azt a „startvonalat”, melyről az Európai Unióhoz történő csatlakozás pillanatában indulniuk kell, s azt hogy ebben az „időpillanatban” milyen versenyelőnyökre számíthatnak, valamint mik azok a hiányosságok melyek megszüntetése nélkül versenyképességről nem beszélhetünk.

## 1. A világgazdaság várható trendjei

A világgazdaság napjainkra jellemző globalizálódása és ennek speciális unióbeli leképeződése is egyszerre támasztja alá az integrálódó vállalatokkal szemben a kettős követelményt: versenyezni és együttműködni. Valójában a verseny napjainkban nem egyszerűen vállalatok, hanem összekapcsolódó vállalati hálókat között folyik. Az, hogy egy faipari vállalat melyik háléhoz kapcsolódik, s ezzel kit választ versenytársnak, döntően meghatározza jövőjét. (Felméréseim szerint a faiparban ez az aspektus az esetek túlnyomó többségében a privatizáció, illetve később a vállalatok átalakulásai során fel sem merült!) A csatlakozás természetesen nem mindig autonóm választás kérdése, többnyire magáért a lehetőségért is versenyezni kell.

A növekvő verseny egyre inkább arra kényszeríti a gazdaság szereplőit, hogy versenyképességük fokozása érdekében tevékenységüket és stratégiájukat azokra a területekre koncentrálják, ahol a legerősebbek, ahol tényleges képességeik alapján a leginkább juthatnak versenyelőnyökhöz. Ez a kényszer a specializáció növekedéséhez, s ugyanakkor a másokkal való együttműködés kényszeréhez vezet.

A másik forrás az, hogy a gazdaság szereplői közötti viszonyok olyan összetetté váltak, hogy gyakran még a közvetlen versenytársra vonatkozólag is fennáll: nem „kifizetődő” túl messzire vinni vele a versenyt, hiszen a tovagyrúzó hatásokon keresztül ez a vállalat érdekeit is sértheti. Ennek következménye az, hogy ma már nem ritka a versenytársak közötti együttműködés sem.

Ezen együttműködési késztetések hatására jönnek létre azok a vállalati hálókat, amelyeknek versenyére ma a világgazdaság épül. Az együttműködés leggyakrabban valamilyen stratégiai szövetség formáját ölti, amely alkalmas arra, hogy mintegy kiterjessze a vállalat határait anélkül, hogy az a tulajdonosi viszonyok változásával járna.

Négy tényező határozza meg a faipari vállalatok jövőbeni magatartását: **Globalizáció**, a faipari vállalatoknak számolniuk kell azzal, hogy jogi és működési kereteik átlépik a nemzetállamok határait, tevékenységük, fogyasztói, termelő kapacitásuk - a faipari vállalatok esetében többnyire vállalati hálókat részeként - Európára vagy akár az egész világra kiterjed. **Integráció**, a faipari vállalatok gazdálkodásuk során integrációval találkoznak mind belső, mind külső megjelenésük során. Regionális kapcsolatrendszerek épülnek ki. Meg kell akadályozniuk a belső, illetve külső bomláshoz vezető folyamatokat mind a termelésben, elosztásban és ezáltal szabaddá tenni a termékek, információk, munkaerő és a pénz szabad áramlását. Ennek lesz következménye, hogy napjainkban a verseny vállalati hálókat, stratégiai szövetségek között és nem pedig egyedülálló vállalatok között zajlik. **Humanizáció**, az ember termelési szerepének, a szellemi tőke megnövekedett szerepének következménye. A gazdálkodásban az eredmények emberközpontúságának az ember és a természeti környezet jelentőségének növekedéséhez vezet. **Marketingközpontúság**, a kiélezett versenyben csak azok a faipari vállalatok maradhatnak életben, amelyek a fogyasztók növekvő minőségi és választék igényeit gyorsan és rugalmasan képesek kielégíteni.

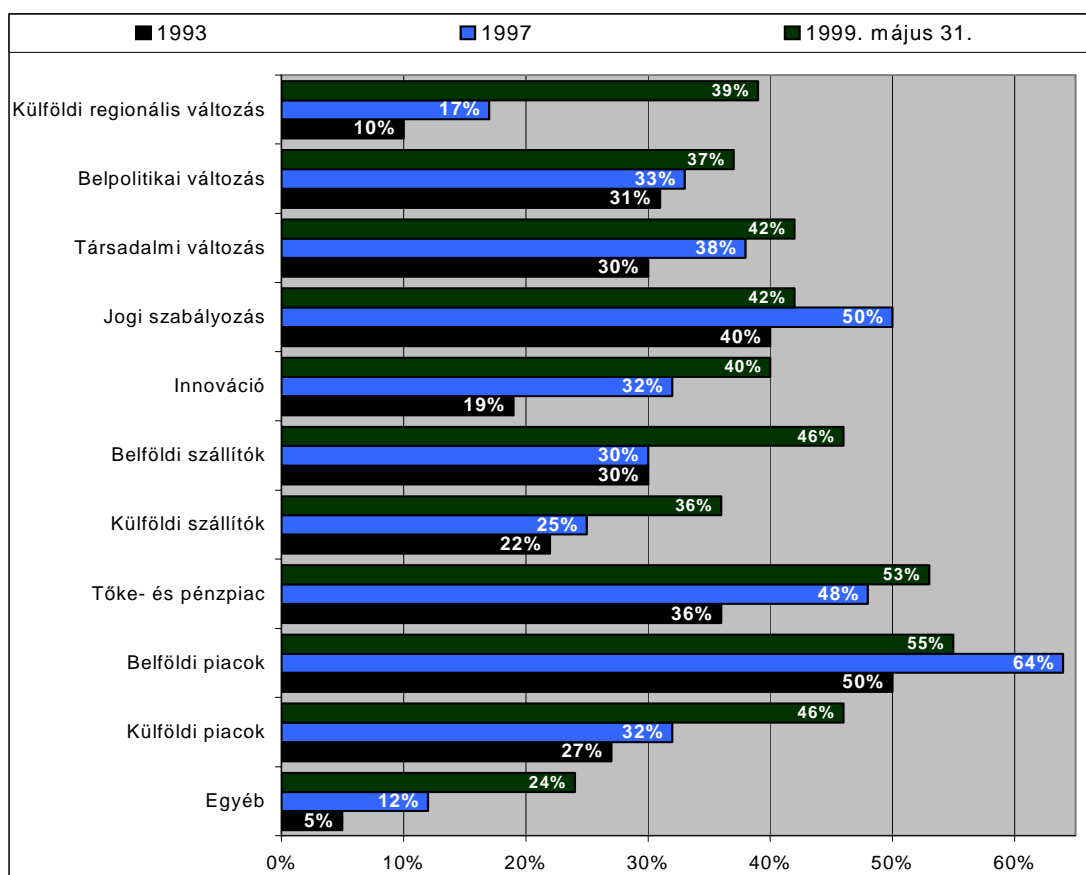
A versenyképesség elemzése során egyre nagyobb teret fog kapni - szemben a korábbi vállalatközpontú értelmezéssel - a régiók, nemzetállamok s csak végül a vállalatok versenyképességének vizsgálata. A fenti tételeknek makrogazdasági, gazdaságpolitikai hátteret kell kapniuk a környezet stabilitásának kialakításával, az üzleti környezet fejlődésének biztosításával, a munkaerőpiac problémáinak feloldásával, az oktatás és képzés fejlesztésével. Verseny és együttműködés: ezen két, látszólag ellentmondó kapcsolati forma együttes jelenléte jellemzi tehát a modern piacgazdaságokat és az integráns összekapcsolódásukra épülő világpiacot.

Alkalmas-e a magyar gazdaság, s majdan faipara arra, hogy integrálódása esetén az Európai Unióba vállalatai világhálóak részeivé váljon, illetve képes lesz-e esetleg később maga is létrehozni versenyezve együttműködő hálókat? Erre a kérdésre kerestem a választ tanulmányomban.

## 2. A vállalatok helyzete és tendenciái

A válaszok azt mutatják, hogy a *faipari vállalatok működési környezete* az elmúlt két-három évben jelentős mértékben *bizonytalanná vált*. A megkérdezett faipari vállalatok 55%-a 1999-ben a belföldi piacot, 53%-a a tőke- és pénzpiac bizonytalanságát „nagy” vagy „rendkívül nagy” mértékben tarja a vállalati működés bizonytalansága forrásának. A sikerágazatokban és az EU-ban valamennyi szakterületen tapasztalható egyre gyorsuló műszaki-technológiai fejlődés okozta bizonytalanság is növekvő mértékben érinti a vállalatokat. Kevés olyan tényező van, amely nem növelte a bizonytalanságot. A válaszadók egyértelműen kiemelkedőnek minősítették a külföldi regionális változásokat és a külföldi piacok változását. (1. ábra)

1. ábra: A vállalati működés bizonytalanságának forrásai



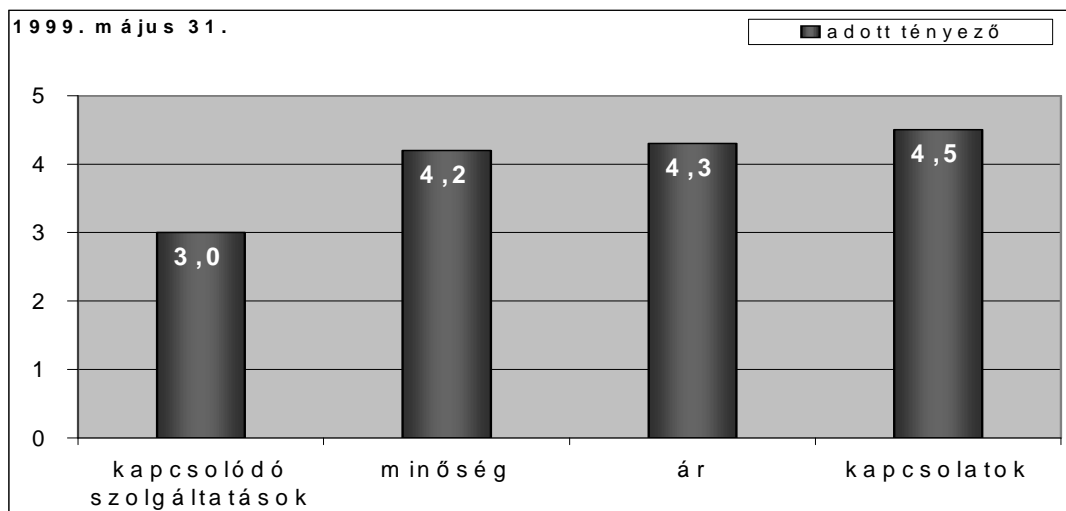
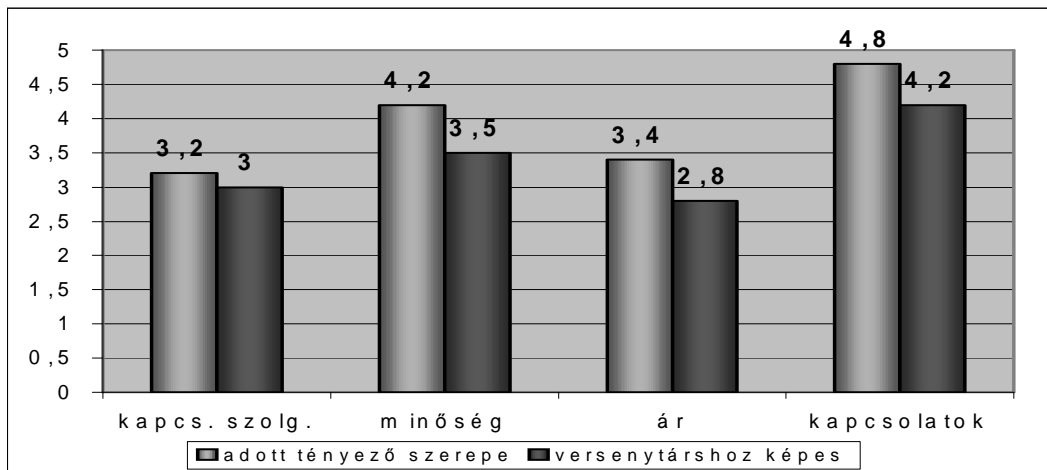
A külpiazi versenyképességet nézve a külpiazi igények pontos ismerete a válaszadók kb. 85%-a szerint közepes, vagy annál nagyobb súlyú tényezője a sikernek. A vállalatok termékeinek export árszintje kissé elmarad a versenytársakétól, ami arra utal, hogy az alacsonyabb árszint összességében nem szükségképpen jelent versenyelőnyt, sőt árhátrányt is jelenthet az exportpiacon.

Az exporttermékek minőségét tekintve a faipari vállalatok nincsenek hátrányban: a válaszadók 89,2%-a úgy ítélte meg, hogy exporttermékeinek minősége eléri, vagy meghaladja a versenytársakét, és a válaszadók 80%-a

ítélte meg úgy, hogy a minőség közepesnél nagyobb, vagy döntő súllyal magyarázza az exportpiaci sikerességet. A versenytársakhoz képest alacsonyabb nyereségszint azonban megkérdőjelezi e válasz átütő erejét.

A vállalatok 95%-a tulajdonít közepes vagy annál nagyobb súlyt az exportsikerekben a **kapcsolatok meglétének**. A minőség valamint az ár mellett ma ez a legfontosabb tényező. A földrajzi közelség mellett így a volt KGST-országokkal való korábbi kapcsolatok is magyarázhatják, hogy az exportpiacok közül jelenleg is nagy fontossággal bírnak ezek az országok (2. ábra).

**2. ábra:** Az exportpiaci teljesítményre ható tényezők szerepe a sikerben (1997. december, 1999. május 31.) (1-5 pont)



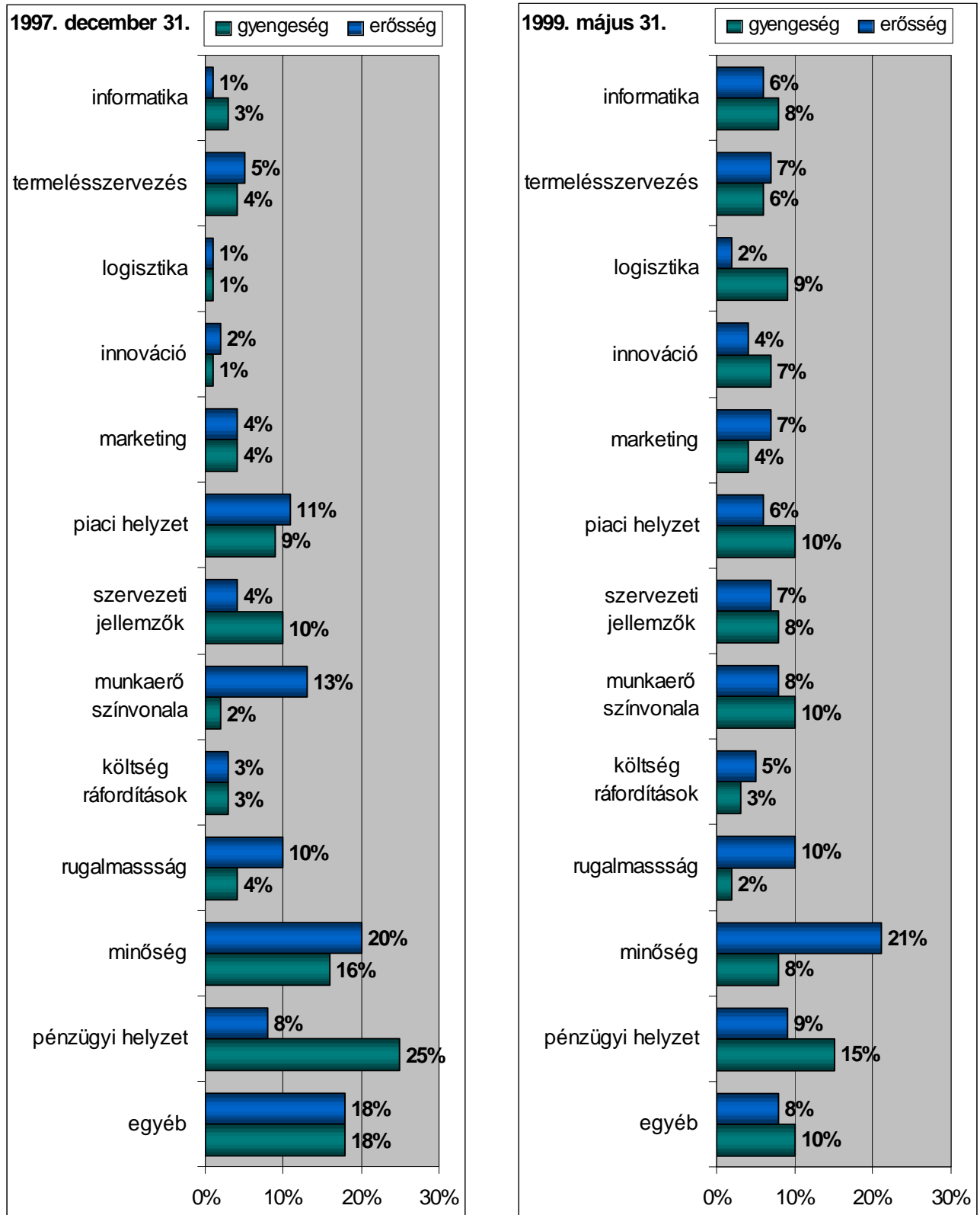
A vállalatok erősségeit és gyengeségeit mutató ábrák egybevetéséből talán legfontosabb megállapításként az emelhető ki, hogy ma már a minőség az a versenyerő, amely leginkább meghatározza a vállalatok versenyképességét - egy részüknél kedvezően, másoknál a versenyképes működéshez szükséges minőség hiánya révén kedvezőtlenül. Figyelemreméltó az is, hogy a válaszadók negyede sorolta gyengeségei közé pénzügyi helyzetét. Ahhoz azonban mélyebb elemzésekre van szükség, hogy megállapíthassam, a gyenge pénzügyi helyzet vajon a versenyképes működés hiányának következménye, avagy - megfelelő piaci pozíciók, belső termelési és marketing képességek megléte mellett - a versenyképesség kibontakoztatásának gátja (3. ábra).

Érdeemes arra is felhívni a figyelmet, hogy a vállalatok jelentős része a munkaerő színvonalát is erősségként tartja számon, miközben ugyanez a tényező gyengeségként alig néhány vállalatnál jelenik meg, azt sugallva, hogy a munkaerő a vállalatok túlnyomó többségénél megfelelő, vagy éppen kifejezetten magas színvonalú 1997-ig.

Érdeemes azt is megfigyelni, hogy míg 1997-ben a vállalatvezetők a munkaerő színvonalát az erősségek között emelik ki, addig 1999. május 31-én már többen a gyengeségek közé sorolják. Ez annak tulajdonítható, hogy a vállalatok oktatási, képzési célokra a 90-es években nagyon keveset fordítottak. A folyamatos technológiai váltás azonban ennek ellentétjét igényelte volna. Egyre nagyobb hangsúlyt kap az informatika a vállalati életben.

A piaci pozíciók gyengülése a fokozódó versenyre ad utalást a már korábban említett regionális piacvesztés mellett. A gyengeségek között továbbra is a pénzügyi problémák - bár csökkenő mértékben - valamint előretörően a logisztika és az innováció alacsony nívója áll az élen.

**3. ábra:** A vállalat fő erőssége és gyengesége (%)



### 3. Következtetésem

Vizsgálataimból levonható következtetésem azt mutatják, hogy a vállalatok működését ma már szinte kizárólag piacgazdasági jellemzőkkel írhatjuk le.

Nőtt a vállalatok ár- és költségérzékenysége. A korlátokat nem az erőforrások, hanem a kereslet jelenti. Tar-tóssá vált a túlkínálat ezen ágazaton belül is. Ebből fakad a vállalatok javulási szándéka és ennek egyenetlenségei a vállalatok növekvő differenciálódásához vezet. Az átalakulás elmúlt nyolc évében azonban leszűrhető, hogy a növekedés a faiparban elmarad a világgazdaságban vezető országokban tapasztalhatótól. A vállalati szfé-ra számára ez azt jelenti, hogy az átlagos termelés a világpiacon már nem jelent versenyképességet.

A piacgazdaság legitimációjának alacsony foka a faiparon belül egyenes úton vezet el a fekete és szürke gazdaság közvélemény általi elfogadottságához. A faipar nemzetközi versenyképességének, európai és globális integrálódásának ez a helyzet képezi talán a legfőbb belső akadályát.

Az oktatásügy vállalaton belüli intézményes kezelése a versenyképesség javításának nélkülözhetetlen felté-tele. Kutatómunkám során megállapítottam, hogy a vállalati gyakorlatban az oktatásra, képzésre, átképzésre a vállalatok keveset fordítanak és ez később szellemi tökevélséghez vezethet. A gazdaság szereplői csupán a szá-mukra rentábilis, illetve a stratégiai terveikhez szükséges számban és összetételben képeznek szakmunkásokat.

A versenyképesség szempontjából alapvetően kedvezőtlen a magyar oktatásügy orientációja. Oktatásunk alapvetően a kognitív tudás átadására szerveződött. A sikerre orientáltság, a vállalkozó, kísérletező kedv, a koc-kázatok (a tévedés hatásainak) felmérése, a kompromisszumkeresés, a konfliktusmegoldó képesség, az empátia, az önbizalom, a kreativitás, a megbízhatóság, a pontosság, a probléma megfogalmazása, algoritimizálása, a struk-túrában való tájékozódás, az adatok értelmezése, dekódolása, az adathalmazokban való eligazodás – azaz, a sikeres gazdasági szereplővé válás feltételeinek kialakítása – mind-mind általános deficitje a magyar szocializá-ciónak.

Ez az oktatás, a tudományos kutatás fontosságát emeli ki. Úgy érzem, és ez elsősorban K+F-intenzív szekto-rokra igaz, hogy azok a vállalatok maradhatnak fenn, élhetik túl a technológiaváltás kényszerét, amelyek szoros gyártási, fejlesztési és értékesítési kapcsolatokat tudnak kialakítani az iparág vezető vállalataival.

A hazai faiparban környezetvédelem stratégiai fontosságú tényező: a versenyképesség és a kör-nyezetvédelem között nem átváltás, hanem pozitív kölcsönhatás érzékelhető. A hazai környezetvédelmi termé-kek és szolgáltatások piacán a kis- és középvállalkozások dominálnak. Ezek nagyrészt megtalálták kapcsolódá-sukat a vállalati szférához és ezzel megfelelőképpen csökkentették függőségüket az állami megrendelésektől. A környezetvédelem területének elemző vizsgálatából arra következtettem, hogy erős jogi és társadalmi visszacsat-olások nélkül nem várható a vállalati gyakorlat „ökologizálása”. Feltétlenül szükségesnek látom, hogy a vállalato-k egyre inkább a jó hírust befolyásoló tényezőnek érezzék környezetvédelmi magatartásukat, erről környeze-tükből folyamatos pozitív és negatív visszajelzéseket kapjanak. A faiparban a siker záloga a biztonság, minőség, környezetvédelem összhangja, de nem mások után kullogva, betartva az előírásokat, hanem azokat aktívan befo-lyásolva, azokon túlmutatva.

A magyar vállalatok körében a rendszerváltozás alatt technológiaváltás ment végbe, ami együtt járt a kör-nyezetvédelmi minőség javulásával, melynek ez az úgynevezett „környezeti” ajándékhatása.

Az innovatív környezetvédelmi stratégiát folytató vállalatok a környezetvédelemben versenytényezőt látnak, illetve számítnak arra, hogy a jövőben ez fokozott mértékben így lesz. Számukra a technológiai és a szervezeti modernizáció, a termékskála megújítása és a minőség javítása összekapcsolódik a környezetvédelmi szempontok fokozott érvényesítésével. Az innovatív stratégiát folytató faipari vállalatok között vannak olyanok is, amelyek „piacosítani” tudták környezetvédelmi teljesítményüket, más vállalatoknak kínálva a fejlesztéseik eredménye-képpen létrehozott termékeiket, szolgáltatásaikat.

A vállalati interjúk tapasztalatai alapján megállapítottam, hogy a gazdaságpolitika legszükségesebb feladatai a következők:

Különösen támogatni kell azon ágazatok fejlődését, amelyek a most exportra kényszerülő hengeresfát, illet-ve a bőségesen rendelkezésre álló hazai kisméretű iparifát feldolgozni képesek (ez elsősorban a falemezipart jelenti). Létre kell hozni az állami adatgyűjtő szervezetek és a szakmai szövetségek közti megállapodások rend-szerét az adatok rendelkezésre bocsátásáról és az adatfeldolgozás, gazdaságelemzés támogatásáról (tudomásom szerint az EU minden országában ez így működik. Továbbra is támogatni kell a minőség állandóság (ISO 9000) és a környezeti (ISO 14000) tanúsítási rendszerek bevezetését, a tartamos erdőgazdálkodás tanúsításával kapcsolatban közzé kell tenni a magyar kormányzati álláspontot, az EU joganyagokat a lehető leggyorsabban magyarul, könnyen hozzáférhetően közzé kell tenni.

A magyar faipari vállalatoknak az ezredforduló éveiben kialakuló nemzetközi versenyképessége számos té-nyezőtől függ. Közülük igen sok külső feltételek hatására alakul. A versenyképességnek van azonban egy meg-határozó jelentőségű belső tényezője is: a menedzsment nemzetközi versenyében való helytállás.

Ebben a versenyben elválaszthatatlanul kapcsolódik össze a vállalat és a menedzser sorsa. Ezért nemcsak vállalati, hanem egyúttal egyéni érdek is, hogy a menedzserek megfeleljenek a vezetés nemzetközi versenyköve-telményeinek.

A magyar fagazdaságban két irányvonalat célszerű kitűzni, egyrészt a „fenntartható fejlődés” Rió-i gondolatvilágát, amely zálogaként a tulajdonosi stabilitás kialakítása mellett fejlesztési és minőségi erdőállomány létrejöttét prognosztizálja, másodsorban az erdei faválaszték-kínálat világgpiaci harmonizációjára kell törekedni a fafeldolgozó iparral, annak technológiai háttérével. Meg kell oldani a nagy értékű hazai alapanyag itthoni feldolgozását és a hazai fatermékek piacának védelmét, ki kell dolgozni a fagazdaság kommunikációs és marketing koncepcióját.

A siker elérésének nélkülözhetetlen feltétele a stratégiai gondolkodást alkalmazó stratégiai menedzsment. A faipar esetében meghatározó, kritikus tényezők a stratégia, marketing és struktúra a sikerességhez. A küldetésben és a stratégiai célokban komplex siker hármaskörének megjelenése elengedhetetlen feltétele a szervezet piacacon maradásának és fejlődésének.

Tekintve, hogy semmilyen külső szervezettől nem várható el, hogy az iparág helyett vegye észre és tárja fel a rá leselkedő veszélyeket, ezért a csatlakozás szakterületi előkészítésében éppen a cégeknek és az általuk létrehozott érdekképviselőeknek lesz várhatóan a legtöbb feladatuk (saját érdekükben).

A magyar fagazdaság számára a világgpiaci versenyképességet vagy akár az EU kompatibilitást a vállalati szintű erdőgazdasági, faipar, kooperáció teremtheti meg, mind a fakeskedelem, a fejlesztés, a környezetvédelem, az oktatásügy és a szakmai érdekképviselő területén egyaránt, figyelembe véve az ökológiai követelményeket. Ennek megteremtéséhez szükséges előre lépünk az alkalmazott anyagkutatás, az erdőszeti nemesítés, a fatermékek életgörbéjének fizikális és gazdasági oldalról történő meghosszabbításában, a faanyag recirkulációs lehetőségei terén, valamint az ökológiai vizsgálatokat ökonómiai szempontból is értékelni kell és viszont úgyszintén.

## **Irodalomjegyzék**

**Angyal Ádám** 1997: Versenyképes vezetés. Gazdaság – Vállalkozás – Vezetés, 1997:2.

**Farkas György** 1997: „EU-integrációnk vállalati szemmel.” Európai Tükör – Műhelytanulmányok. Az Integrációs Stratégiai Munkacsoport kiadványa, Budapest

**Galli Péter** 1995: A hazai bútoripar helyzete, feladatai. Bútor és Faipar, 1995:2,.

**Galli Péter** 1996: Kiút: a kooperációs kapcsolatokban rejlik. Profi-Erfa,

**Gidai Erzsébet** 1997: Gazdaság, oktatás, kutatás. Akadémiai Kiadó, Budapest

**Hargitai László** 1994: Gondolatok a hazai fűrészipar helyzetéről és rövidtávú perspektíváiról. Faipar, 1994:11,

**Hargitai László** 1996: Fűrészipar Magyarországon 1996-ban a Millecentenáriumi évben. Bútor és Faipar, 1996:4,

**Kovács Jenő - Molnár Sándor** 1997: Gondolatok a fahasznosítási, fafeldolgozási stratégia kialakításához. Bútor és Faipar, 1997:1-2,

**Laskay Lajos** 1996: Húzóágazat lesz a hazai bútoripar? Bútor és Faipar, 1996:4,

**PM-EB** 1997: Magyarország középtávú gazdaságpolitikai prioritásai. A Magyar Pénzügyminisztérium és az Európai Bizottság Gazdasági és Pénzügyi Főigazgatóságának közös értékelése. Budapest, 1997. június 4.

**Tóth Sándor** 1995: A hazai falemezgyártás versenyképessége. Faipar, 1995:6,

**Tóth Sándor** 1996: A hazai falemezgyártás kényszerűségei és fejlesztési lehetőségek. Bútor és Faipar 1996:1,

**Tóth Sándor** 1997: Az ezredforduló fagazdaságáról. Erdőgazd. és Faipar, 1997. szeptember