

FAIPAR¹⁵⁴

A FAIPAR MŰSZAKI TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATA XLVIII. évf. 2000/1.

50 éves a Faipari Tudományos Egyesület

Új tudományos eredmények

Európai bútorszabványok



A hazai faipar sikertényezői és buktatói az ezredfordulón

Dr. 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 hiányát. Fontos tehát olyan tanulmány elkészítése, mely az Európai Unióban meglévő helyzettel, politikával és szabályozással hasonlítja össze a fafeldolgozó ipar állapotát azok szemével, akik az elmúlt évtizedben irányították ezen ágazatot. Célom volt, hogy gondolataikból, az általuk irányított vállalat állapotjelzőiből egységes képet alkothassak a fafeldolgozó ipar jelenéről, gondjairól és e képből felrajzoljam azt a „startvonalat”, melyről az Európai Unióhoz történő csatlakozás pillanatában indulniuk kell, 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 hálók között folyik. Az, hogy egy faipari vállalat melyik háléhoz kapcsolódik, s ezzel kit választ versenytársnak, döntően meghatározza jövőjét. 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 továbbiűrőző hatásokon keresztül ez a vállalat érdekeit is sértheti. Ennek következménye az, hogy ma már nem ritka a versenytársak közötti együttműködés sem.

Verseny és együttműködés: ezen két, látszólag ellentmondó kapcsolati forma együttes jelenléte jellemzi tehát a modern piacgazdaságokat és az integráns összekapcsolódásukra épülő világpiacot.

Ezen együttműködési készítetések hatására jönnek létre azok a vállalati hálók, 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 hálók 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 hálók, 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 kielégett versenyben csak azok a faipari vállalatok maradhatnak életben, amelyek a fogyasztók növekvő minőségi és választék igényeit gyorsan és rugalmasan képesek kielégíteni.

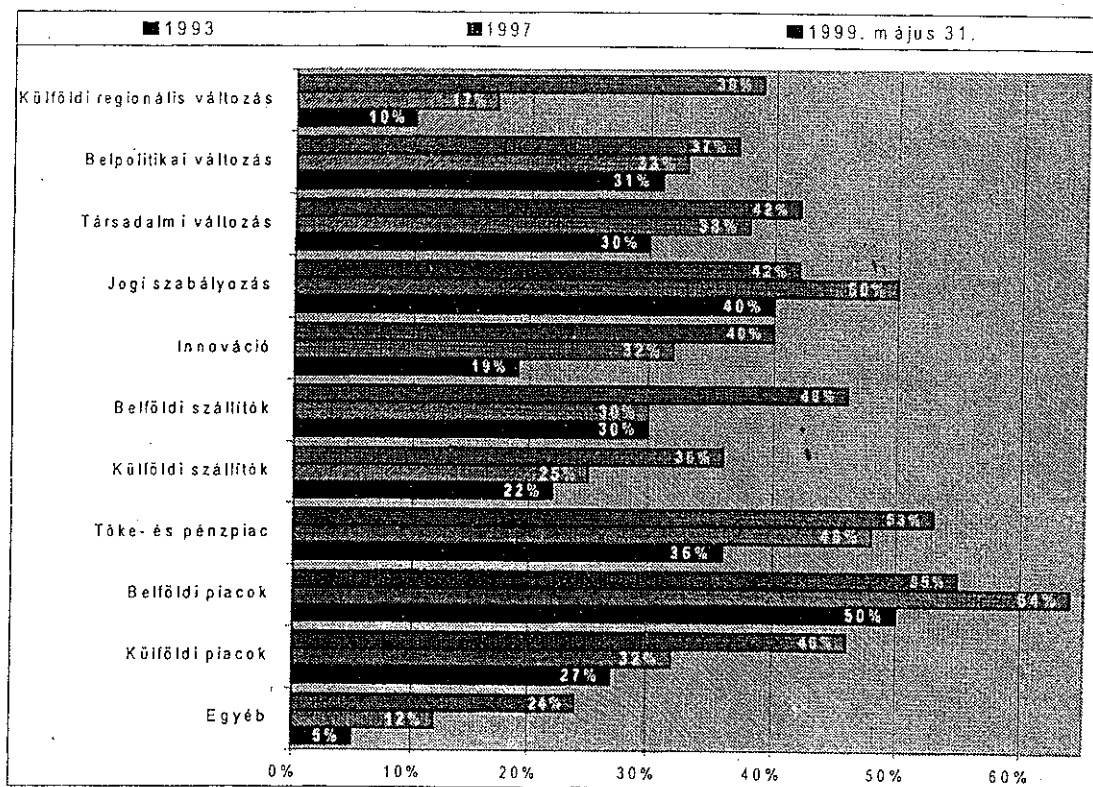
Alkalmas-e a magyar gazdaság, s majdan faipara arra, hogy integrálódása esetén az Európai Unióba vállalatai világhálók részeivé váljon, illetve képes lesz-e esetleg később maga is létrehozni versenyezve együttműködő hálókat? Erre a kérdésre kerestem a választ.

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 tartja 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 kiemelkedően 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 exportpiacokon.

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.

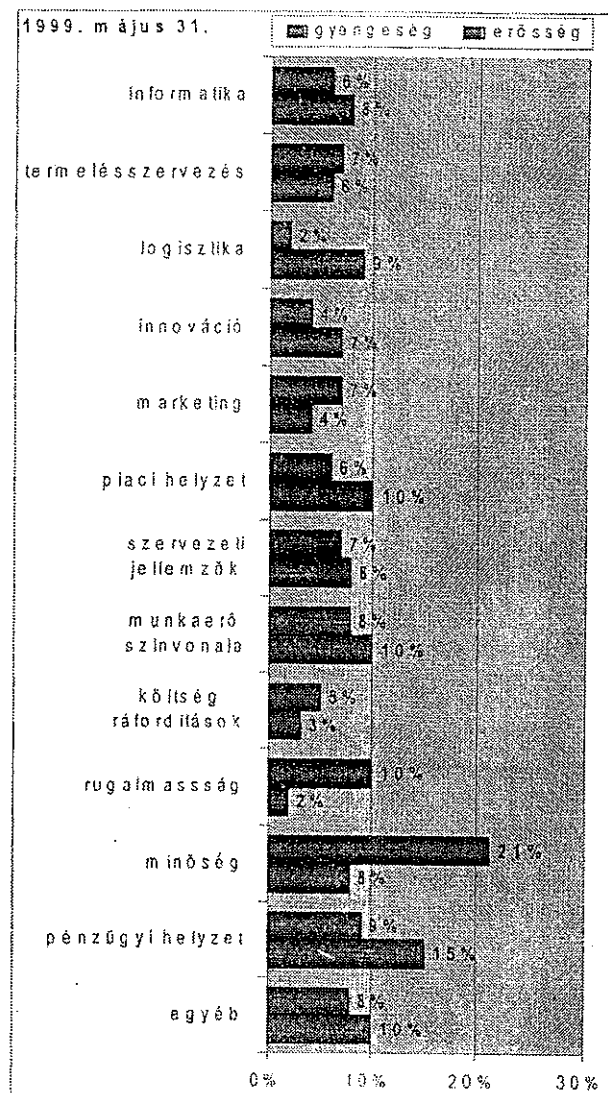
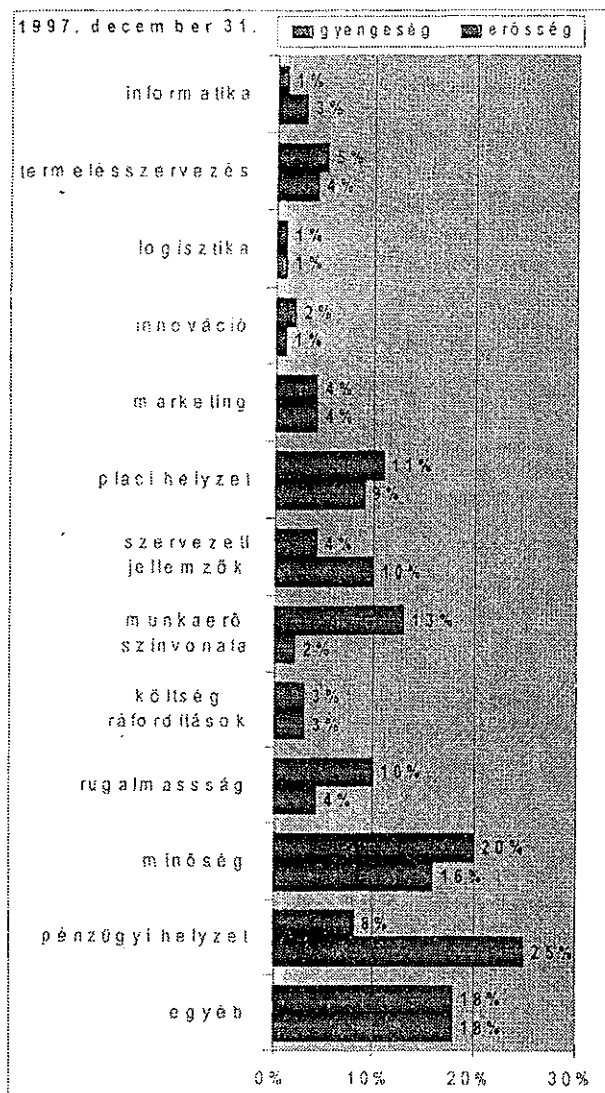
A vállalatok 95%-a tulajdonít közepes vagy annál nagyobb súlyt az exportsikerekben a kapcsolatok meglétének. A minőség valamint az ár mellett ma ez a legfontosabb tényező.

A 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 mi-

nőség 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 (2. ábra).

Érdemes 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.

Érdemes 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 gyen-



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

geségek között továbbra is a finánciális problémák – bár csökkenő mértékben – valamint előretörően a logisztika és az innováció alacsony nívója áll az élen.

3. Következtetésem

Az átalakulás elmúlt nyolc évében leszűrhető, hogy a növekedés a faiparban elmarad a világ gazdaságban vezető országokban tapasztalhatótól. A vállalati szféra számára ez azt jelenti, hogy az átlagos termelés a világpiacra 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 feltétele. Kutatómunkám során megállapítottam, hogy a vállalati gyakorlatban az oktatásra, képzésre, átképzésre a vállalatok keveset fordítanak és ez később szellemi tőkeválsághoz vezethet. A gazdaság szereplői

csupán a számukra rentábilis, illetve a stratégiai tervekhez szükséges számban és összetételben képeznek szakmunkásokat.

A versenyképesség szempontjából alapvetően kedvezőtlen a magyar oktatásügy orientációja. Oktatásunk alapvetően a kognitív tudás átadására szerveződött.

Ez az oktatás, a tudományos kutatás fontosságát emeli ki. Úgy érzem, és ez elsősorban K+F-intenzív szektorokra 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 környezetvédelem között nem átváltás, hanem pozitív kölcsönhatás érzékelhető. A hazai környezetvédelmi termékek és szolgáltatások piacán a kis- és középvállalkozások dominálnak. Ezek nagyrészt megtalálták kapcsolódásukat a vállalati szférához és ezzel megfelelően csökkentették függőségüket az állami megrendelésektől. A környezetvédelem területének elem-

ző vizsgálatából arra következtettem, hogy erős jogi és társadalmi visszacsatolások nélkül nem várható a vállalati gyakorlat „ökologizálása”. Feltétlenül szükségesnek látom, hogy a vállalatok egyre inkább a jó híreket befolyásoló tényezőnek érezzék környezetvédelmi magatartásukat, erről környezetükből 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 befolyásolva, azokon túlmutatva.

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

Az innovatív környezetvédelmi stratégiát folytató vállalatok a környezetvédelemben versenytényezőt látnak, illetve számítanak 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 eredményeképpen 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, illetve 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 rendszerét 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

tényezőtől függ. Közülük igen sok külső feltételek hatására alakul. A versenyképességnek van azonban egy meghatározó 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 versenykövetelményeinek.

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 világpiaci harmonizációjára kell törekedni a fafeldolgozó iparral, annak technológiai hátterével. 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 hármas halmazának megjelenése elengedhetetlen feltétele a szervezet piacon 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 érdekképviselőiknek lesz várhatóan a legtöbb feladatuk (saját érdekükben).

A magyar fagazdaság számára a világpiaci versenyképességet vagy akár az EU kompatibilitást a vállalati szintű erdőgazdasági, faipari, kooperáció teremtheti meg, mind a fatermesztés, 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 erdészeti 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.

Irodalom: 12 a szerkesztőségben.

FAANYAGVÉDELMI KONFERENCIA

2000. május 5–6. Mátrafüred

Jelentkezés és részletes felvilágosítás

Faipari Tudományos Egyesület

Telefon/fax: 201-9929