

NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM
SOPRON

DOKTORI (PH.D.) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

VERSENYKÉPESSÉG-VIZSGÁLAT
A RENDSZERVÁLTÁSTÓL 2007-IG A
MAGYAR BÚTORIPARBAN

PECZÁR ANDREA

SOPRON
2007

Doktori Iskola: Cziráki József Faanyagtudomány és Technológiák
Doktori Iskola
vezető: Dr.h.c.Dr. Winkler András DSc. egyetemi tanár

Program: Menedzsment a faiparban
vezető: Pakainé dr. Kováts Judit CSc. egyetemi docens

Tudományág: Anyagtudományok és technológiák

Témavezető: Pakainé dr. Kováts Judit CSc. egyetemi docens

1. A témaválasztás indoklása, a disszertáció célkitűzései

A szerző az értekezés jelszavául a NIL DESPERANDUM latin közmondást választotta, melynek jelentése kissé szabad magyar fordításban: **semmi csüggedés!, semmi reményvesztés!** Ez nem véletlen, mert a *magyar bútoripar helyzete napjainkban nagyon rossznak tekinthető*. A politikai és gazdasági rendszerváltást követően napjainkra mind politikai, mind gazdasági téren igen komoly problémákkal, nagyfokú feszültségekkel terhelt helyzet alakult ki Magyarországon. A korábbi gazdasági eredmények erősen lecsökkentek. A tapasztalatok szerint az Európai Unióhoz történt csatlakozásunk után sem változott sokat helyzetünk.

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

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

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

A dolgozat mikroszinten vizsgálta a bútoripari szakágazat átalakulását. Arra keresve a választ, hogy

- értelmezhető-e a versenyképességi kutatások a hagyományos közgazdaságtani és gazdaságtani keretrendszerben? Változott-e a versenyképesség megközelítése?

- A magyar gazdaság EU tagsága kapcsán felvetődik a kérdés, hogy az EU milyen versenyképességi megközelítést alkalmaz, és ez hogyan jelenik meg intézményrendszerében és politikájában?
- Hogyan alkalmazkodtak a hazai vállalatok a piacgazdaság kiépülése, s a globalizáció hatásainak kiteljesedése közben iparágunkban, a bútortiparban?
- Milyen makro- és mikro-környezeti változások zajlottak le és készítettek alkalmazkodásra a magyar bútortipar szereplőit az 1990-es évek második felében?
- A globális versenyben hogyan módosul a magyar bútortipar szerepe?
- Hogyan értékelhető a magyar gazdaságban betöltött funkciója szerint a bútortipar versenyképessége?

A disszertáció az előzőekben feltett kérdések megválaszolásával, bútortiparunk jelenlegi helyzetének felmérésével, a hiányosságok feltárásával és a fejlődési lehetőségek bemutatásával igyekszik a bútortipar területén tapasztalható reményvesztést, apátiát kedvezőbb irányba terelni. Rengeteg a probléma, a megoldásra váró tennivaló. Néhány területen viszont látszanak a kilábalási lehetőségek gyenge fényei, reményei. Ezért a mottó: „semmi csüggedés!, semmi reményvesztés!”

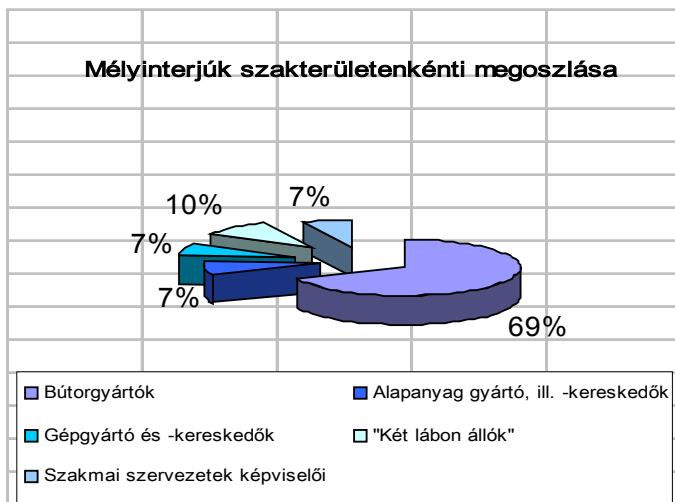
2. A kutatás módszere

Mit is jelent a versenyképesség? Chikán Attila 2004-es definíciója szerint:

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

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

A hazai bútortipar versenyképességének megállapítása érdekében 2007. év tavaszán *primer* kutatást végzett a szerző. Módszere *szakértői mélyinterjúk* készítése volt. Ennek során 20 bútorgyártó céget keresett fel, járt 2 alapanyag gyártó ill. kereskedő, 2 gépgyártó ill. –kereskedő cégnél. A megkeresett vállalkozások között volt 1-1 gyártó-kereskedő, kereskedő-tervező, illetve tervező-kivitelező cég, ezt a 3 céget „két lábon állók”-nak nevezte el. Beszélgetett 2 további kollégával, akik nem a vállalkozásukat képviselték az interjú során, hanem a szakmai szervezetek képviselői, és a bútortipart kívülről-belülről ismerik. Így 29 cégvezetővel, ill. –tulajdonossal találkozott és készítette el velük a mélyinterjúkat. Százalékos megoszlásukat mutatja az alábbi ábra.



A szakértői interjúkhoz egy vázlat készült, ehhez szükség volt a *Porter-i gyémánt-modell* versenyképességgel kapcsolatos alkalmazására, mert rendező elvi kereteket biztosított, másfelől használható volt arra, hogy rámutasson a versenyképességet meghatározó és befolyásoló tényezők közötti kapcsolódásokra.

A modellben az az *öt versenytényező* szerepel mely valamely iparágat alapvetően meghatároz, s hosszú távon pedig ezek közös eredő erejétől függ az ágazat szerkezete és jövedelmezősége. Ezek az erők az iparágbeli versenytársak és a közöttük lévő verseny, a potenciális új belépők és a velük szemben a helyettesítő termékek veszélye. A gyártási folyamat elején található szállítók, illetve a végén szereplő vásárlók alkuereje. Annak ellenére, hogy a külső faktorok nem jelentenek közvetlen konkurenciát, mégis jelentős befolyást gyakorolnak az iparág jövedelmezőségére hosszú távon.

A szakértői mélyinterjúk a versenyképesség vizsgálatára a bútoripar valamennyi szegmensében, ami 14 szakterületet jelentett, az illetékes vezetőkkel készültek el. Ehhez az előbbi Porter-i modell alapján 31 témakörben kérte ki a kutató a szakma irányítóinak véleményét.

Az empirikus kutatásnál alkalmazott kutatómódszertan elsősorban kvalitatív, azon belül is szakértői interjúra épül. Ezt a módszert felhasználva, s a témaválasztásból következően a disszertáció nem vállalkozik modellek, és modelleken belüli változók közötti valószínűségi kapcsolatok vizsgálatára.

A Porter-i elmélet alapján összeállított **szakértői interjúvázlat részei** a következők:

Az adott vállalkozás jellemzőinek (vállalkozási forma, alkalmazotti létszám, külföldi tulajdoni hányad, éves nettó árbevétel) rögzítése után a **bútoripar** sajátosságainak elemzése következett **általánosságban**. Úgy mint makro- ill. mikrokörnyezeti tényezők, piacliberalizáció, EU-ba lépésünk hatásai, Kína-Lengyelország előretörése, internethasználat terjedése, vásárlási szokások változása.

Következő részben a bútoripari **szakágazat versenyképességét befolyásoló tényezők** elemzése következett négy alfejezetben. Ezek a porter-i modell szerint a

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

voltak.

Majd következett a szakágazatra vonatkozó **SWOT-analízis**.

3. Az eredmények, a kutatás tézisei

Hazánk Európai Unióhoz csatlakozását követően a magyar bútortiparban lényeges adminisztrációs egyszerűsítések és a kereskedelmi tevékenység felgyorsulása valósultak meg. Jelentősebb anyagi előnyökhöz bútortiparunk a csatlakozás után nem jutott.

A vállalkozások ismertté válásához, termékeik bemutatásához és piacképességük fokozásához napjainkban a leghatékonyabb módszernek az internet használata, a színvonalas, jól kezelhető saját honlap tekinthető. A makro- és mikrogazdasági tényezők, a piacliberalizáció, a vásárlói szokások változásához és a piaci pozíciók átrendeződéséhez vezettek. A vásárlók igen kis hányada képes csak az igényes, drágább bútorokat megvenni, a magyar bútor iránti kereslet visszaesett. Ez a kedvezőtlen állapot elkeserítette az alapvetően is pesszimizmusra hajlamos magyar termelőket, ráadásul a szakmán belüli bérszínvonal is elmarad az ipari átlagtól. (A kivételt csak a külföldi tulajdonú cégek jelentenek.)

A vizsgált szakmai terület K+F tevékenységéről megállapítható, hogy gyenge, pedig a kreativitás, mint erősség került a SWOT-analízisbe. Ennek ellenére rendszerint csak utánozzuk, másoljuk a külföldi bútorokat, és ez csak a pénzhiánnyal magyarázható. A területen tapasztalható általános forráshiány a pályázati rendszer hiányosságaiból is következik. A 2000-ben beindított Széchenyi-program sokat változtatott a kedvezőtlen helyzeten, de 2003-tól a támogatási rendszer egyre kedvezőtlenebb tendenciák irányába terelődött.

A bútortipar szakmai kultúrája, szakképzettsége európai viszonylatban is alacsony fokú. Pedig a szakma korszerű technológiai háttere biztosított, bevezethetősége kizárólag anyagi, és akaratbeli tényezőkre vezethető vissza. Továbbá nagyon jó beruházási lehetőségek állnak rendelkezésükre a bútortiparban.

A magyar vásárlókra a termékek vásárlásakor az egészségtudatosság, az ergonómia figyelembevétele nem jellemző, a környezetkímélés kérdéseivel, szempontjaival nem törődnek, pedig pl. a kínai bútorokkal talán még ismeretlen betegségeket terjesztő anyagok, baktériumok is bekerülhetnek lakásukba.

A magyar bútorok egyediességét, trendkövetését, esztétikus megjelenését csak a tehetősebb vásárlók igénylik. Ennek a rétegnek az elérésével, s reményeink szerint ennek a középrétegnek a gyarapodásával, azt a minőségi vásárlói kört találhatjuk meg, amelyet nem érint a lengyel és a távol-keleti dömpingáru. A minőségi

termékek gyártásához kapcsolódó exportpiacok kiépítésének erős akarata viszont jellemző a bútortermékgyártás valamennyi részterületén. Az a gyártói kör, amelyik képes a Ny-európai piacra exportálni, azaz minőséget termel, és ott meg is találja a fizetőképes keresletet, nem függ olyan mértékben a magyar piac állapotától, a magyar bútortermékpiacra. A külföldi tulajdonú cégeknek biztos, anyaországbéli, piaci kapcsolata van, a magyar piac nem befolyásolja érezhetően eredményességüket.

A vezetés, a szakmai irányítás, a menedzsment szerepe általában – a külföldi tulajdonú cégeket kivéve – gyengének minősíthető. *A magyar márkák kiépítésére élénk törekvések tapasztalhatók a jobb helyzetű cégeknél*, de megfelelő, távolbalató stratégiával ritkán találkozottam. A design tevékenység általában alacsony színvonalú, javítandó a legtöbb cégnél. Fő akadályozó tényezők ezen területen a féltékenység, a szakmai irigység. Kevés a jó magyar bútortervező a cégeknél. *A bútortervező vállalkozásokra nagyon gyenge marketing-tevékenység jellemző.* Ez talán azzal is összefüggésben van, hogy a magyar szakmai oktatás a képzés minden szintjén eljutott a minimális színvonalra.

Megállapítható, hogy a szakmai szövetségek munkája nem elég hatékony, viszont a klaszterek létrehozása és működése előremutató fejlődési lehetőségeket biztosíthat annak ellenére, hogy a magyar ember nem szívesen szövetkezik beidegződött bizalmatlansága miatt. Előnyösnek ítélni a szakma területén, hogy a szakfolyóiratok, szakkönyvek szerepe felértékelődött, sokan használják, tájékozódnak belőlük, (még a vevők is) és egyre többen ismerik fel a magyar bútortervezés területén a tekintélynövelés érdekében a design jelentőségét és egyre több belsőépítész és bútortervező igyekezik a munkájukba bevonni.

A magyar bútortervezés további fejlődéséhez, presztízsének növeléséhez tulajdonképpen ugyan sok, de alapjában véve apró, kis feladatok javítására kell csak törekedni. A specializáción alapuló kooperáció a termelékenység növekedését eredményezhetné, továbbá a kompetitív előnyöket kihasználva tehetné versenyképesebbé a magyar bútortervezést. Itt is igaz az a tétel, hogy az egész több, mint a részeinek összege.

A terület pesszimista felfogását az optimizmus irányába kell fordítani, kissé növelni kell a szövetkezésre, összefogásra való hajlamot, az egymás iránti bizalmat kell erősíteni. *Növelni kell a szakmai igényességet, (egyes cégeknél ez már meg is valósult), a szakmai képzés színvonalát is növelni szükséges, állami részről pedig a kis- és középvállalkozók nagyobb mértékű anyagi támogatását kell biztosítani, ebben a lobby szerepe is fontos lenne.*

A magyarok az élet nagyon sok területén bizonyították már az egész világon, hogy nem gyenge, hanem inkább átlag feletti képességekkel rendelkeznek. Miért lenne ez másként a bútoriparban tevékenykedők esetében? Mi is képesek lennénk, képesek vagyunk olasz vagy skandináv minőséget és színvonalat produkálni a bútorok területén. Viszonylag könnyen tudnánk az ő elismert szintjükre emelkedni, de ehhez kicsit kitartóbban, nagyobb összefogással, féltékenység és irigység nélkül kellene tevékenykedni mindazoknak, akiknek munkája közvetlenül ill. közvetve a bútoriparhoz kapcsolódik.

Ehhez az elvégzett kutatómunka eredményeképpen felállított SWOT-analízis segítségével meghatározott jól működő és **versenyképes bútorgyártó cég 5 legfontosabb stratégiai jellemzője** a következő:

- A bútoripar liberalizálása és diverzifikálódása következtében a piaci igényekhez igazodó termékstratégia és megfelelő árpolitika segítségével tudja a vállalat versenyhelyzetét erősíteni. Ez jelenti a feldolgozottabb alapanyag beépítését a késztermékbe, a felületkezelési technológia fejlesztését, a minőség jelentős javítását, új termékek piaci bevezetését, valamint a termelékenység és költségtakarékosság emelését. A termékstratégia váltás a bútorgyártóknál jó néhány esetben a teljes termékváltást eredményezheti.
- Egyes gyártók esetében ez a magasabb minőséget képviselő egyedi és esetenként exkluzív bútorok termelésével, a magasabb nyereséghányad beépítésével biztosítják a növekedéshez szükséges profittomeget, más gyártók törekvése az, hogy közületek, szállodák, egészségügyi intézménynek felújítása során az élénkülő keresletet kihasználják.
- A stratégia fontos lépése a piaci kereslethez, valamint kapacitások kihasználásához racionálisan igazodó szükséges mértékű alkalmazotti és dolgozó létszám kialakítása, ezzel együtt az élőmunka termelékenységének és költséghatékonyságának jelentős emelése. Fontos nyomaték van a munkaerő célirányos képzésén is.
- Nagyon hangsúlyos a tulajdonosi szerkezethez igazodó innovatív szervezeti struktúra kialakítása is, valamint ezzel egyidejűleg a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztése.

- Lényeges stratégiai elem a vállalati személyiség (Corporate Identity) tudatos formálása.

A kutatás eredményeképpen összeállított modell, **a versenyképes bútoripari „ideális” vállalkozás modelljének 24 fő ismertető jegye** pedig az alábbi:

- stratégiai és versenyorientált gondolkodás;
- folyamatos innováció;
- egyedi igények kielégítése személyes, közvetlen vevőkapcsolatokon, személyreszabott, magas szintű, komplex szolgáltatásokon keresztül;
- exportorientáltság;
- egyedi ill. kiszériás gyártás;
- rendszeres megjelenés a piacon új termékekkel;
- igényes alapanyagok felhasználása;
- igényes, kiváló minőségű gyártás;
- univerzálisan felszerelt, modern kisüzemi technológia;
- kreativitás;
- rendszeres piackutatás;
- hazai piac relevanciája;
- a vásárlói elvárásoknak megfelelő minőség és kiegészítő szolgáltatások;
- lojális, lelkes, támogató alkalmazottak;
- rugalmas, a környezeti változásokra érzékeny, adaptív szervezeti struktúra;
- jól motivált alkalmazottak – nyitott, dinamikus vezetési stílus;
- 40-50 fő közötti vállalatnagyság;
- Benchmarking technikák alkalmazása;
- a sikertényezők tudatosítása, kiváló kommunikáció (kifelé, befelé);
- támogató jellegű kontrolling tevékenység;
- pénzügyi stabilitás és folyamatos likviditás;
- megfelelő logisztika;
- integrált információs rendszer;
- a vevőreklamációk gyors elintézése.

Új tudományos eredmények:

1. Összefoglaló tanulmányt készített a szerző a versenyképesség vizsgálatának elvi alapjairól, melynek felhasználásával kidolgozta egy tudományos alapokon nyugvó, korszerű kutatási módszert bútorigazgatás pontos állapot- és helyzetfeltárására.
2. A magyar bútorgyártásnak az 1989-es rendszerváltástól 2007-ig terjedő időszakban kialakult helyzetéről, versenyképességéről elsőként készített egzakt felmérést a szerző, melynek felhasználásával megfogalmazta a lehetséges kitérés pontokat.
3. A hazai és nemzetközi szakirodalom felhasználásával elsőként készített a szerző összefoglaló értekezést a versenyképesség vizsgálatának lehetséges módjairól.
4. Általánosan alkalmazható módszerek felhasználásával vizsgálati módszert dolgozott ki a szerző a hazai bútorigazgatás versenyképességének vizsgálatára.
5. Vizsgálati módszerével készült adatok feldolgozásával jellemző képet alakított ki a szerző a különböző nagyságrendű bútorgyártókról, identifikálta a versenyképes bútorgyártó cég stratégiai jellemzőit, továbbá megalkotta a versenyképes bútorigazgatás „ideális” vállalkozás modelljét.
6. A vizsgálati eredményei alapján irány mutató ajánlásokat tett a szerző a magyar bútorigazgatás jelenlegi kedvezőtlen helyzetéből történő kilábalásának módozataira, további növekedési lehetőségeire, fejlődési trendjeinek helyes irányú megváltoztatására.
7. Kutatása eredményeképpen megállapította a szerző, hogy a KKV-k klaszteresedve, illetve az együttműködések egyéb formáit kihasználva alkalmassá válnak új lehetőségek kihasználására, pl. nagyobb projektek elnyerésére, amelyet a nagyságrendbeli korlát miatt nem kapnának meg, vagy nem tudnának elvállalni, s ezzel bővíthető a kilábalás lehetőségeinek köre az Európai Unió projektjeibe való bekapcsolódás révén.

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

Publikációk

1. Sorbanállási modellek és alkalmazási lehetőségei
EFE Matematika Tanszék 1986. Sopron TDK dolgozat
2. Monte-Carlo módszerek alapjai és alkalmazási lehetőségei
EFE Matematika Tanszék 1986. Sopron TDK dolgozat
3. Sztochasztikus készletgazdálkodási modellek
EFE Matematika Tanszék 1988. Sopron TDK dolgozat
4. Korszerű matematikai módszerek alkalmazása a számítástechnika segítségével a tervezésben és a döntéselőkészítésben
in Faipar, XXXVII. évf. 1989/5. Budapest
5. Marketing szerepe a terméktervezésben
in Pakainé Kováts Judit – Kalcsú Zoltán (szerk.) (2003)
Tallózás a faipari marketing területéről 2003, NyME FMK,
Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter, Zalaegerszeg
6. Change and Development of Office Furniture Market of Hungary since 1989
(Az irodabútor piac változása, fejlődése 1989-től napjainkig)
in Ufficiostile (Agepe Grup) 2004. Milano, Olaszország
7. A magyar irodabútor piac helyzete az irodakultúra és az ergonómia összefüggéseiben
in Faipar, LIII. évf. 2005/1. Budapest
8. Marketing szerepe a terméktervezésben
II. Faipari Marketing Konferencia 2003. előadás
9. Irodabútor piac várható alakulása – trendek Európából
III. Faipari Marketing Konferencia 2004. előadás
10. Magyar bútoripar versenyképessége – szakágazati kutatás tapasztalatai –
VI. Faipari Marketing Konferencia 2007. előadás