

Innovációs környezet a magyar vállalatbirodalmakban

Összefoglaló

A jelen kutatás célja az volt, hogy **az innovációs folyamatok kiterjedését és, áramlását vizsgáljuk a magyar gazdaság egy meghatározott szegmensében, amelyet vállalatbirodalmaknak nevezünk.**

A fejlődés során a vállalat fogalom és a vállalati szervezet jelentős átalakuláson ment át. A korábban általános, egy kerítésen, egy hierarchián belüli vállalat megszűnt a termelés kizárólagos alapegysége lenni, megjelentek a vállalatcsoportok és vállalati hálózatok. A sajátos szerveződési módok az eddigőtől eltérő terepet kínálnak az innováció és a kutatás-fejlesztés megvalósíthatósága számára. E sajátosságok feltárása a kutatás célja a vállalatbirodalmaknak nevezett vállalatcsoportban.

Vállalatbirodalmak fogalommal jelöljük azokat a vállalatcsoportokat, ahol a termelő, szolgáltató társaságokat az **anya és leányvállalati** (közös vezetésű vállalati, társult vállalkozási) **kapcsolatok** fogják össze. **A társaságcsoport tagjait a termelési és a tulajdonosi kapcsolatok egyaránt összekötik.** Ez jelentős különbség a hálózatokhoz képest, ahol az összeköttetést a termelő, szolgáltató tevékenységben kialakult munkamegosztás jelenti, és a pénzügyi holdinghoz képest, ahol a tulajdonos kapcsolja össze az eltérő tevékenységet folytató cégeket. A vállalatbirodalomban a főprofil és az ehhez szükséges tevékenységek kapcsolódnak össze egy vállalatcsoportban. Az érdekközvetítést, vezetési rendszerek, elszámoló árak, érdekeltiségi és ösztönzési rendszerek hordozzák.

Olyan vállalatcsoportokat választottunk ki, amelyek **tevékenységi köre többségben Magyarországon van**, és itt hozzák meg stratégiai döntéseiket. Nem külföldi vállalatbirodalmakba betagozódott magyar leányvállalatokat vizsgáltunk, hanem hajdani magyar nagyvállalatokból kinőtt olyan vállalatcsoportokat, amelyek sikeres termékszerkezeti, piaci, szervezeti átalakulást hajtottak végre az elmúlt évtizedben és ma szakterületük piacvezetői vagy domináns szereplői. Ennek részben praktikus okai vannak, a teljes vállalatcsoport tevékenysége vizsgálható átfogóan, mert az ország területén valósul meg a tevékenység döntő többsége. Másrésztől meggyőződésünk, hogy ezek a cégek alkotják a hazai gazdaság székértáborát. Jelentőségükről egy korábbi vizsgálatunk során már meggyőződünk (Vanicsek 1999.). Az 1999. évi kutatásunk arra irányult, hogy jelezze ennek a társaságcsoportnak a gazdasági súlyát. Ekkor a 100 legnagyobb anyavállalat 668 leányvállalatot jelentett együttesen. Ez a társasági kör adta a magyar gazdaság sajáttőke állományának 28%-át, és birtokolta az összes piaci részesedés 14%-át. A nagy cégcsoportok jelentős nemzetgazdasági súlya indokolja, hogy belső működésüket, alaposabban szemügyre vegyük.

A vizsgálat kiemelt szempontja, hogy hogyan képesek az innovációt megvalósítani ezek a cégek. Kutatásunk indulásakor feltételeztük, hogy sikeres gazdasági alkalmazkodásuk mögött markáns innovációs folyamatok munkáltak és munkálnak. Az innováció kemény magja a kutató fejlesztő tevékenység is jelen van a vállalatbirodalmak tevékenységében vagy vásárolt, vagy saját fejlesztés formájában. A vállalatcsoport az erőkoncentráció terepe, a K+F megvalósításában a vállalatcsoport eredményesebb, mint az egyes vállalatok.

A kutatás főbb eredményei a következőkben összegezhetők

A vizsgálat tárgyát képező vállalatcsoportok leginkább a tudás felhasználók körébe tartoznak, de jelentős mértékben találtunk K+F tevékenységet is. Fejlesztéseik elsősorban azokon a területeken folynak, amelyek szakma specifikusak és versenyelőnyük, piacvezető pozíciójuk biztosítására szolgál, (Richter, MATÁV) illetve a megvásárolt technológia továbbfejlesztésére irányul (BC, KFKI).

Valamennyi vizsgálat vállalatcsoport esetében erőteljes piaci verseny és az ez által kikényszerített innovációs nyomás érzékelhető. Korábbi kutatások¹ megállapítása szerint az innovatív cégek körében erős a piaci orientáció. Minden társaságcsoportban elsőrendű kérdés a piaci helyzet alakulása, nemcsak a vevőkre, hanem a versenytársakra irányuló figyelemmel. **A fejlesztés minden vállalatcsoportban központi eleme a stratégiai tervezésnek és a vállalati menedzsment gondolkodásának.**

A vállalatcsoportoknál – lévén tudásfelhasználók elsősorban – főként az alkalmazott kutatásokat és a kísérleti fejlesztéseket találjuk meg, elsősorban a technológia transferek alkalmazói és licence vásárlók. **A kutatásvásárlás, illetve a szervezett kutatási együttműködés alacsonyabb volumenű a saját fejlesztéshez képest** (BC, MATÁV). Ott ahol nagy volumenű kutató fejlesztő tevékenységre van szükség, az házon belül történik (Richter). Az alaptermékek legtöbbször licensz megvásárlása alapján kerülnek beillesztésbe a vállalatcsoport profiljába (Ganz, KFKI, BC), továbbfejlesztésük, illetve előállítási technológiájuk fejlesztése, a technológia környezetvédelmi problémáinak megoldása történik a vállalaton belül. Ebből következik, hogy az innovációs magatartás főként követő és nem piacalakító típusú.

A vállalati stratégiák alkalmazkodnak a piaci lehetőségekhez, **de alig találtunk olyan innovatív megoldást, amellyel maguk határoznának meg egy adott piaci szegmenst.** Ez alól csak a Richter kivétel. Ennek megfelelően az innováció követő jellegű abban az értelemben, hogy a piaci nyomás hatására jön létre, és nem az innováció teremt új piaci szegmenst.

Kutatás-fejlesztésre irányuló kezdeményezés legtöbbször piaci oldalról, ezt követően a környezetvédelmi előírásoknak való megfelelés oldaláról indul ki. **E csoport esetében az EU normatívák általában már beépültek a vállalati magatartás feltételrendszerébe.** (Richter, BC)

A korábban hivatkozott kutatás az innovatív cégek erőteljes exportorientációját állapította meg. A vizsgált vállalatcsoportok körében háromnál találtunk erőteljes export orientációt. A BC nettó árbevétele 56%-át, a Richter 59%-át, a GGH 55%-át exportból fedezte 2001-ben. A Richter bevallottan regionális központ szerepét kívánja betölteni a Kelet Európai térségben. A MATÁV-nál 3%-os, a KFKI esetében 2,6% az exportrészesedés. A kevésbé exportáló cégek között a MATÁV szolgáltatási piaca jellemzően hazai piac. E mellett a MATÁV a tőkeexporttal erőteljesen foglalkozik. Az elsők között indult meg tőkebefektetéseivel dél-délkelet felé.

Az idézett kutatás szerint a beruházásoknak nincs különösebb innovációt húzó „pull” szerepe. A beruházási folyamatok nem bővítik a K+F igényes kapacitásokat. A jelen vizsgálat ezzel ellentétes tapasztalatokat rögzített. **A beruházási folyamatok a legtöbb esetben stimulálták a belső innovációt, (BC) vagy annak érdekében történtek (GGH, Richter, MATÁV).**

Az innovatív magatartásformák között leginkább jellemző a saját erőre támaszkodás és bár mindenütt tapasztalható a tudásgyártókkal való kapcsolattartás, de ez kiegészítő jellegű és **a legtöbb vállalatcsoport úgy gondolkodik, hogy innovációs teljesítményét döntően saját K+F működésének határfoka határozza meg.** Ez részben a hagyományos magyar vállalati autarchiára hajló magatartásból következik, részben viszont a K+F intézményrendszer fejletlenségére, a hídképző közvetítő szervezetek hiányára utal.

¹ A vállalatcsoportban tapasztalt innovációs eredményeket, folyamatokat a GKI. Magyar Vállalatgazdasági Kutatásokért Alapítvány, MTA Szociológiai Kutatóintézet, Politikai Tanulmányok Intézete: A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései, OMF.1999. kutatásban fogalt megállapításokkal vetjük össze.

Az innovációt ösztönző tényezők között a legerősebbnek a külső gazdasági, nagyrészt piaci tényezőket találtuk. Ebben egységes volt a magas exportot lebonyolító és a döntően belső piacra dolgozó vállalati kör. **Nincs különbség az export és az importverseny innovációt gerjesztő hatása között.** Bár a mintánk kicsi és ezért nem lehet belőle általánosítani, de a tény a vizsgált vállalatcsoportokban igaz. Ez elmozdulást jelent az 1999-es kutatás megállapításaihoz képest. A folyamat abba az irányba mutat, hogy a globalizálódó piacokon lebomlik a határ a külső és a belső piac között. A Magyarországon jelenlévő multinacionális vállalatok ugyanolyan innovációs nyomást közvetítenek a hazai piacra termelő magyar vállalatok számára, mintha külpiacon mozognának. (GGH, KFKI). Fokozatosan elmosódik a határ a külső és a belső konkurencia között.

A külső, piaci innovációs kényszerekhez kapcsolódnak a belső innovációs hajtóerő, a motiváció, a vezetők és a K+F személyzet szakmai ambíciói. Miután az innováció fő hajtóereje a piaci kényszer, nagyrészt a belső motivációé is ez. Ebből következően **a vezetők innovációs ambíciói erőteljesebbek és általánosabbak, mint a K+F személyzeté.** Ez azzal is összefügg, hogy a K+F személyzet ösztönzése a legtöbb helyen a gazdasági eredményekhez kötötten, a hierarchiába ágyazottan valósul meg. Nem, vagy csak ritkán kapnak külön elismerést az innovációs eredményért önmagában, a siker „munkaköri kötelesség”. A vezetők esetében a sikeres innovációs programok, melyek sokszor a piaci térnyerés feltételét jelentik sokkal inkább élet-halál kérdései, mint a K+F személyzet esetében. Mindazonáltal a K+F személyzet emberileg legtöbbször magas fokon elkötelezett munkája iránt. A KFKI esetében talákoztunk teljesítmény- és sikerorientált ösztönzési formákkal leginkább.

Az innováció és a K+F nehezen határolható el egymástól a vállalatok esetében. Ha a statisztikai értelemben számbavett K+F tevékenységet nézzük a méretét (alkalmazott létszám ráfordítás) tekintve kicsi vagy csekély a vállalatbirodalmakban. Tételesen áttekintve a vizsgált **vállalatbirodalmak innovációs folyamatait, K+F tevékenységét a számokban megjelenőnél jóval gazdagabb, színesebb, kiterjedtebb jelenséget vehettünk szemügyre,** amely áthatotta szinte a teljes tevékenységi kört és mélyen gyökerezett a szemléletmódjában.

A vállalatcsoportok sok energiát fordítottak a megfelelő színvonalú munkaerő megszerzésére, és továbbképzésére (iskolákkal fenntartott kapcsolat, mérnök óvoda, gólyatábor, nyelvtanfolyamok, akkreditált továbbképzések stb.). Jó szakmai hírnevük alapján inkább **szakmai kiképző, továbbképző központoknak** bizonyulnak (MATÁV, BC), ahonnan a kiképzett, megfelelő referenciákkal rendelkező munkaerő továbblép. A munkaerő-áramlás iránya a legtöbb esetben az üzleti- versenyszféra. Fokozottan érvényes ez a kiemelt képzettségű K+F személyzetre. A két közép vállalat a KFKI és a GGH esetében ezt a jelenséget nem észleltük.

Az innováció szempontjából -a megfelelő források mellett- kiemelt fontosságú az emberi alkotóelme, ezért a kiválasztás, kiképzés mellett megfelelő ösztönzésére motiválásra kell törekedni. A K+F személyzet kiemelt, a többiekétől eltérő, szofisztikált ösztönzése azokban az esetekben, ahol a tevékenység beépül a termelési láncba nem, vagy csak nehezen konfliktusok árán oldható meg (BC), ez csak ott lehetséges, ahol a K+F egy munkaszervezeti egységbe koncentrálódik (Richter, MATÁV). Itt láttunk is erre kezdeményezéseket: teljesítménymérés, karriertervezés stb. A K+F-fel hivatásszerűen foglalkozó személyzet mellett szükség lenne a termelési láncban dolgozók innovatív tevékenységének ösztönzésére is.

A tudásáramlás a vállalatok felé szakmai körökből megszerezhető információk formájában, nemzetközi szervezetekben, nemzetközi projektekben való részvétel formájában történik. Információs kapcsolatot tartanak fenn a cégek, megrendelt munkáikon keresztül, egyetemekkel, kutatóintézetekkel, valamint a piaci környezetből főként beszállítóikkal. Versenytársaikkal való kooperáció értelemszerűen (pl. MATÁV- Vivendi) gyenge.

A K+F szervezeti megoldásai és a vállalatcsoport szervezeti felépítése között nem találtunk közvetlen összefüggést. A K+F szervezeti kialakítását több tényező befolyásolja. **Az alapkutatási elemek szaporodása, a stratégiai piacalakító fejlesztésekre való törekvés, a K+F általánostól eltérő ösztönzési formáinak kialakítása a K+F tevékenység központosítása irányába mutat.**

A korábbi kutatások arra hívták fel a figyelmet, hogy a megvalósuló innovációs folyamatok belterjesek, és nem eléggé táplálkoznak a külső tudásáramlás forrásaiból. A vállalatcsoportoknál szerzett tapasztalatok ezen a téren eltérőek. Valóban **domináns a sajáteredőre támaszkodás a fejlesztésben, de** legalábbis a három piacvezető cégnél **megtalálhatók a tartós intézményes kapcsolatok egyetemekkel és kutatólaboratóriumokkal, nemcsak hazaiakkal, hanem külföldiekkel is.**

A kiválasztott társaságcsoporthoz vagy **meghatározó piaci szereplők,** vagy piacvezetők működési területükön. Ilyen értelemben nem váratlan, hogy erőteljes innovációs folyamatokat és kiemelten kezelt K+F tevékenységet találtunk náluk. Az is valószínű, hogy e tekintetben a közepes és kisvállalatokat megelőzik. Méretük, tevékenységi területük és piaci pozíciójuk következtében erre számítani lehetett. A magyar vállalatcsoportok felzárkózása hazánkban tevékenykedő multinacionális cégekhez e téren viszont örvendetes jelenség. A kis minta ellenére úgy véljük, hogy a megfigyelt jelenség, vagyis **az innovációs felzárkózás a magyarországi székhellyel működő, versenyszférában tevékenykedő vállalatcsoportok esetében általános.** A versenyszférában működő magyar vállalatbirodalmak felé a globalizálódó piaci környezet erőteljes innovációs kényszer közvetít, belső szervezetük, vezetési struktúrájuk, feladat és döntési rendszerük pedig kedvező terepet nyújt arra, hogy ezekre a kihívásokra a megfelelő innovációs válaszokat megadják.

A vállalatcsoportokon belül a K+F eredmények szinte akadálytalanul terjednek. Akár decentralizált, akár centralizált szervezetben történik a kutatás-fejlesztés, eredményeit az innovációs folyamatok átáramoltatják az egész vállalatcsoporton. A jobb gazdasági potenciál, és a nagyobb méret mellett ez a tényező is oka annak, hogy a vállalatbirodalmak az innovációs folyamatok és a K+F megvalósítás terén komoly eredményeket mutatnak fel.

Javaslatok a magyarországi innováció fejlesztésére.

A javaslatoknak a vállalatokon-vállalatcsoportokon belüli innovációra vonatkozó része a kutatásból közvetlenül, a kutatási hipotézisek verifikálásból származik, a folyamat makrogazdasági összefüggéseit érintő javaslatok többsége korábbi kutatások megállapításainak megerősítése.

A K+F tevékenységre fordított **költségvetési források növelése.** El kellene érni a mindenkori GDP legalább 2%-ának e célra fordítását.

Az Európai Unióból aggodalommal figyelik a Közép-Kelet-Európai országok K+F ráfordításainak lassú növekedését. Véleményünk szerint 2010-re el kellene érni a GDP 3%-át a K+F ráfordításokkal. Nagyobb hangsúly kellene adni a kiválósági központok támogatásának, bátorítani a magántőke magasabb részvételét a K+F finanszírozásában. Fel kell továbbá lépni az olyan tevékenységek ellen, amelyek az innováció útjában állnak.

A vállalati szféra K+F terhein enyhít a K+F után visszaigényelhető **adókedvezmény.** Ez szükséges, de a K+F megtérülését **innovációs pályázatokkal, díjakkal** tovább lehetne támogatni. Szükség lenne az innovációs díjak elismerésének fokozására, nemcsak anyagi értelemben, hanem fokozott ismertséggel, társadalmi elismertséggel.

Előrelépés történt ugyan a szellemi tulajdon védelme terén, és ma már általános az szemlélet, hogy a szellemi termék értékesítése helyett annak hasznosítása jelenti az igazi innovációt. Az innovációs díjaknak fontos ösztönző szerepe van, de nem helyettesíti azt, hogy egy cég stratégiájában milyen helyet foglal el a szellemi tulajdon menedzselése.

A K+F intézményrendszer fejlesztése. Ez a **K+F közvetítők** un. spin off² cégek hazai elterjesztésével, valamint a kamarák, szakmai szövetségek erőteljesebb innovációs aktivitásával érhető el.

A **vállalati innovációs és K+F tevékenység hatékonyságát** a vállalaton belüli feladat-, és eredményorientált ösztönzéssel lehetne fokozni. Ez hozzájárulna a minősített munkatársak számának növekedéséhez, hiszen így mind a tudományos ambícióik, mind a jövedelemigényük kielégítést nyerhetne.

A vállalatcsoportokon belül az **innovációs folyamatot teljességében és komplexitásában kell szemlélni**. Erre nem nyújt elegendő információt az időszakonként történő statisztikai számbavétel, amely elősorban a ráfordítások (személyi és pénzbeli) alapján szemléli a folyamatokat. Kutatásunk rávilágított arra, hogy sokkal komplexebb jelleggel van dolgunk, amelyet jelenlegi összehasonlító módszertan csak a felszínen érint. Módszertani fejlesztést látunk szükségesnek, amely folyamatában ragadja meg az innovációt úgy, hogy eredményei összehasonlíthatóak legyenek.

Az innovációs törvény fontos lépés lesz a hazai K+F és innovációs folyamatok szabályozásában. Ettől várható, hogy a magyar gazdaság fejlesztésében nagyobb szerepet játszanak a tudományos technológiai fejlesztések eredményei. Ennek az általános célnak az eléréséhez nagyon sok konkrét feladatot kell megoldani. Át kell gondolni a K+F-el foglalkozó stratégiai szintű intézményrendszer helyét a kormányzatban, koordinációs kapcsolatait, a végrehajtó intézményrendszer struktúráját annak érdekében, hogy a K+F anyagi ösztönzése az állami céloknak megfelelően szolgálja a fejlesztési célokat.

Ettől várható, hogy a hagyományos K+F támogatási technikák átalakulnak, és létrejön egy esélyteremtő pályázati rendszer.

Számos kutatás foglalkozott a közelmúltban a K+F és az innováció kérdéseivel. Megállapításaik a legtöbb kérdésben összecsengenek. Az innovációs törvény jó esélyt ad arra, hogy a kutatásokban megfogalmazott feladatok és kívánalmak teljesüljenek. Az összefüggés azonban fordítva is igaz. E kutatások erősíthetik a törvény tudományos megalapozottságát és hozzájárulhatnak ahhoz, hogy jó törvény szülessen.

Vanicsek Mária
a kutatási team vezetője

² Spin off cégeknek nevezi a külföldi szakirodalom azokat a cégeket, amelyek egyetemek kutatóintézetek mellett létesülnek, a kutatási eredmények hasznosítására.