

Döntéskényszerben a kis- és közepes építőanyag-ipari vállalatok

A közelmúltban napvilágot látott egy, a magyar építőipar helyzetéről szóló elemzés, amelynek címe: Kis- és közepes méretű építőanyag-ipari vállalatok lehetőségei stagnáló, visszafejlődő, illetve zsugorodó piacon. A tanulmány szerzője dr. Nagy László, a Bau-Consulting Group (BCG) Közép-kelet-európai Építőipari termékeket és Szolgáltatásokat Menedzselő Társaság ügyvezető igazgatója, az amerikai Newport University kinevezett professzora, az Európai Unió szakértője. Vele beszélgettünk az elemzésről, az érintett vállalatokról és azok lehetséges jövőjéről.

- A kis- és közepes vállalatokról szól ez a tanulmány. Pontosan hogyan lehetne behatárolni ezt a kategóriát?

- A kis- és közepes vállalatokat nekünk is úgy kell értelmeznünk, ahogy azt az EU-ban teszik, hiszen ez is a fejlődés része. Az ott honos mérték - és a menedzserliteratúra - szerint is legalább kétszázféle meghatározás található, amelyekbe az említett nagyságú cégek beletartoznak. Az 1996-ban elfogadott egységes EU-definíció kicsi és közepes méretű vállalkozásnak tekinti azokat a cégeket, amelyek kevesebb mint 250 főt foglalkoztatnak, legfeljebb 400 millió ECU forgalommal rendelkeznek, vagy mérlegfőösszegük kevesebb 27 millió ECU-nél. Az EU-ban a kis- és közepes méretű vállalkozások dominánsan 99,9%-a ebbe a kategóriába tartozik, ezek a munkahelyek 72,5%-át adják. Az EU-ban mikrovállalkozásnak tekintik az 1-9 főt, kisvállalkozásnak a 10-49 főt, közepes vállalkozásnak az 50-249 főt foglalkoztató cégeket. A 250 embert alkalmazó cégek már nagyvállalatok. A mikrovállalkozások az összeforgalom 21%-át adják, az értéképzéshez (GDP-hez) pedig 25%-kal járulnak hozzá. Ugyanezekben a kategóriákban a kisvállalkozások 20 illetve 17, a közepes vállalkozások 21 illetve 20, a nagyvállalatok pedig 38%-kal részesednek.

- A vállalatok nagysága most már hazai szinten is „behatárolt”, de a lehetőségeik még nem. Mire számíthatnak ezek a cégek?

- A zsugorodó és szűkülő magyarországi építőanyag-ipari piac kényszerlépésekre ösztönzi a kis- és közepes méretű vállalkozások menedzsméntjét. Az iparág összes belföldi értékesítése 1999 első három negyedévében 3,2%-kal volt alacsonyabb '98 hasonló időszakához képest, sőt az export is csökkent 2,7%-kal. Ugyanezen időszak vizsgálata azt is megmutatja, hogy az építőanyag-ipari termelés volumene nem követte az építőipar növekedését, ugyanis míg az építőipar - együtt értve a

termelést, a kivitelezést és a kereskedést - 1999 októberéig összehasonlító árszinten 6,2%-kal növelte termelését, addig az építőanyag-ipari termelés 5,1%-kal csökkent. Ráadásul minden építőanyag-ipari alágazatban túlkínálat volt. Érdemes összevetni az iparág termelési és értékesítési adatait is. Miközben a termelés az említett időszakban - a Gazdasági Minisztérium adatai szerint - 173,361 millió forint volt, az értékesítés csak 172,894 millió forintot ért el. A gyártó vállalatok tehát közel félmilliárdos raktárkészlettel - lekötött tőkével - rendelkeznek. A nem működő tőke hátrányai közismertek, amihez még hozzájárulnak a téli időszak finanszírozási igényei is. Ha rövid idejű, egy évnél nem hosszabb kereslet-visszaeséssel számolunk, célszerű lehet az úgynevezett „alámerülés” stratégiáját választani, azaz a gyártóknak a stagnálás időszakát kell felhasználniuk a gyár termelési, külső és belső logisztikai folyamatainak racionalizálására, költségcsökkentő intézkedések bevezetésére és tevékenységük újrapozicionálására. A piacon ebben az időszakban is szükséges a folyamatos jelenlét, de gondolkodni kell az esetleges területi képviselők felszámolásán - hiszen ez pénzbe kerül -, és meg kell gondolni egy-egy márka megszüntetését is, ha az hátrányt jelenthet a cég más termékeinek értékesítésére nézve. Ha azonban hosszabb, öt éven túli és drasztikusabb kereslet-visszaeséssel számolunk, akkor a piac biztosításán, illetve a piacról való önkéntes távozáson érdemes gondolkodni. Akik e mellett döntenek, a túlkínálatból adódóan további lehetőségként mérlegelhetik az ismeretlen piacokon való esetleges ad hoc fellépést. (Megjegyzem: ezt szó szerint kell érteni. A cégek telepakolnak egy kamiont áruval, külföldre küldik, és ha szerencsájük van, sikerül is értékesíteniük.) Esetleg egy konkrétabb stratégiai koncepció kidolgozását vagy a felszámolásból származó tőke más célú befektetését választhatják. Akik a piaci bizonyítás mellett döntenek, azoknak mindenképpen változtatniuk kell értékesítési és költségpolitikájukon.

- Ha jól értem, akkor a felvázolt lehetőségek szerint.

- Igen, ha a versenyhelyzet erősödik. Ha pedig enyhül, akkor megállapodásokra, fúziókra, szubvenciók kialakítására kell törekedniük.

- A megállapodás és a szubvenció rendben van, de képesek lehetnek fúzióra az érintett vállalatok?

- A maguk szintjén mindenképpen. A fúzió kifejezetten piaci kategória. Akkor alkalmazzák, ha egy vál-

latat piaci autonómításra törekszik és szeretné elkerülni a konfliktusokat, illetve akkor, ha valamely cég meggyengül, tőkehiánnyal küzd. Ekkor általában értékesíti üzlet részének egy hányadát, a befolyt összegből pedig rendezi anyagi ügyeit.

- *Mi a helyzet a hazai piacon? Hiszen a „stagnáló”, „visszafejlődő” és „zsugorodó” jelzők itt is megállják a helyüket.*

- Igen, többek között ezért is készült ilyen címmel a tanulmány. Persze a hazai sikeres és sikertelen építőanyag-gyártók alkalmazkodásával és összehasonlításával több elemzés is foglalkozik. Azonban ezek mind egyikéből leszűrhető, hogy azok a vállalatok, amelyek a meghatározó piacok zsugorodására rövid távú célkitűzésekkel reagáltak, túlnyomó részt válsághelyzetbe sodródtak. Sikerességüket csak azok a cégek őrizték meg, amelyek idejében kijelölték aktivitásaik új irányvonalát az értékesítési piacokon: zsugorodási intézkedéseiket jövőbemutató marketingstratégiával egészítették ki; a versenytársaktól eltérő elképzelésekkel rendelkeztek; a termelésben és az adminisztráció területén egyaránt megtakarításokat valósítottak meg; idejében megkezdtek a konkurencia elemzését; vállalkozási tervüknél közép- és hosszú távú időhorizontot vettek alapul. Egy vállalkozás esetében hosszú távú reálnövekedés az összes üzleti terület piaci volumenének alakulásából és a piaci részesedés változásából számítható ki. Forgalmnövekedés azonos árszint esetén csak a piac bővítésével és/vagy a részesedés növelésével lehetséges. Beszűkülő piacokon állandó forgalom, illetve forgalmnövekedés csak a konkurencia kiszorításával érhető el. A keresletcsökkenést pedig a részesedés növelésével kell kompenzálni – ha az eredeti forgalom megtartása a cél. Ha erre itthon már nincs lehetőség, akkor más, bővülő piacokat és új üzleti területeket kell feltárni. Ilyen bővülő területeken a forgalom növekedése azonos piaci részesedés mellett lényegesen kisebb erőfeszítésekkel valósítható meg. A gyártók vállalkozói sikerének alapvető feltétele – a piac bővülésének helyes megítélése alapján – a cég számára érdekes piacok, illetve területek feltárása. A névleges vállalkozói növekedés a vállalat reálnövekedéséből és az eladási árak változásából számítható ki. Ha egy vállalkozás nagy piaci részesedéssel bővülő piacon tevékenykedik, akkor tapasztalati görbe segítségével rövid időn belül csökkenteni tudja a költségeit, ami stratégiai költségelőnyvé válhat. Különösen akkor, ha ezt az előnyt a gyártók továbbadják a fogyasztóknak. A teret nyerő vállalat új termékek kifejlesztésével és bevezetésével, valamint a konkurensok további elemzésével még tovább is növelheti részesedését. Az építőanyag-piacon is kialakulhatnak stratégiai rések, amelyek azonban betömhetők. Ha megfigyeljük az építőanyag-gyártó vállalatok fejlődését, és feltételezzük, hogy nem fognak letérni választott stratégiai útjukról, akkor a passzív piaci fellépés fenntartása mellett forgalom- és nyereségrészekkel is számolni kell. A meglévő termékekkel a meglé-

vő vevők körében várható forgalomviSSzaesés technológiai racionalizálással nem ellensúlyozható, a költségcsökkenéssel nem kompenzálható forgalomkiesés pedig nyereségrést okoz. Meglévő termékekkel meglévő piacon pedig csak akkor lehet forgalmnövekedést elérni, ha a piacra lépés erőssége megnő. A piaci fellépés megerősítése után további fogalmnövekedés a meglévő termékekkel csak új piacokon, új fogyasztóknál érhető el. Tehát ha egy vállalat úgy dönt, hogy új termékeket fejleszt ki és azokat meglévő és új piacokon bevezeti, akkor ezzel további forgalmnövekedést célozhat meg. A forgalmi és hozamrések ilyen intenzív piaci magatartással, valamint termék- és piacfejlesztéssel tömhetőek be.

- *A marketingstratégiát nagyon kihangsúlyozta. Mennyire meghatározó ennek szerepe?*

- Szerintem ez a tevékenység a legmeghatározóbb, és ezt nem azért mondom, mert mi erre szakosodtunk, hanem azért is, mert a marketingstratégiában tulajdonképpen benne van minden, ami a túléléshez szükséges. De az építőiparban minden szakterületnek – gyártásnak, kereskedelemnek, kivitelezésnek – speciális marketingstratégia van szüksége, országos és nemzetközi szinten egyaránt. Nézzünk meg egy átlagos építőanyag-gyártót. Biztos, hogy folytat telephelyi értékesítést, vannak közvetítőkereskedelmi partnerei és vannak területi képviselői is, akik értékesítéssel foglalkoznak vagy értékesítésre ösztönöznek. A kereskedőknek az építőanyaggal együtt el kell adniuk az ahhoz szükséges alkalmazástechnikát is. És ahhoz, hogy ezt jól végezze, meg kell ismernie meghatározott szintig az anyagot, ez is része a szemléletváltásnak. Ennek érdekében szerveztünk márciusban egy konferenciát. Új termékek bevezetéséhez tudatformálásra van szükség. Emellett meg kell felelni a termékekkel kapcsolatos környezetvédelmi kitételeknek is, ami a kis- és középvállalkozások esetében komoly problémát jelent, különösen a kisebbek körében, mert nincs meg sem a saját, sem a banki forrásuk ahhoz, hogy a környezetvédelmet szolgáló technológiai folyamat korszerűsítését végrehajtsák. Az új lakáskonceptió sem fog megoldást hozni. Hat majd az építőanyag-ipari termelésre, de nem ösztönzi azt, mert nem a gyártás és a termelés fejlesztése az elsődleges célja. Az ösztönzést egy olyan térségi, hazai és uniós, miniszteri szintű piackutató felmérés segítené, amely megteremtené a termelők számára a gyártási és a szociális biztonságot, akik így kitermelhetnék a környezetvédelmi beruházásokhoz szükséges saját tőkét. Itt pedig visszakanyarodunk a marketinghez, amit már makrogazdasági szinten kell folytatni.

- *És folyik ilyen tevékenység Magyarországon?*

- Nem, mi próbáljuk megteremteni az alapokat, bár nekünk is pénzügyi forrásokra lenne szükségünk. Intézményesíteni kell a kereslet és a kínálat ütköztetését a már említett térségi és uniós szinteken, mert jó a magyar építőipar, csak megfelelően el kell tudni adni.

Nagy Ottó