



2004

**FOR A COMPETITIVE  
HUNGARY IN  
A COMPETITIVE EUROPE**

**The Report of the  
Hungarian European  
Business Council**

**VERSENYKÉPES  
MAGYARORSZÁGÉRT  
A VERSENYKÉPES  
EURÓPÁBAN**

**A Magyar Európai  
Üzleti Tanács jelentése**



# FOR A COMPETITIVE HUNGARY, IN A COMPETITIVE EUROPE

The Report of the Hungarian European  
Business Council

# VERSENYKÉPES MAGYARORSZÁGÉRT, A VERSENYKÉPES EURÓPÁBAN

A Magyar Európai Üzleti Tanács  
jelentése

## CONTENTS

<b>I.</b>	<b>FOREWORD</b> .....	<b>2</b>
<b>II.</b>	<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
II.1	The ERT and Europe .....	4
II.2	The HEBC .....	8
<b>III.</b>	<b>THE REPORT</b>	
<b>1.</b>	<b>BUSINESS ENVIRONMENT</b> .....	<b>12</b>
1.1	Institutional system.....	12
1.1.1	Institutional system of public administration .....	12
1.1.2	Employers' interest representations	14
1.1.3	Public Private Partnership (PPP)....	14
1.2	Macro-economic stability .....	15
1.3	Political stability .....	16
1.4	Regulations, market stability .....	17
1.5	Communication and image .....	18
<b>2.</b>	<b>ECONOMIC PRIORITIES</b> .....	<b>19</b>
2.1	Industry policy.....	19
2.1.1	Considerations of industry policy...20	
2.1.2	SMEs.....	21
2.1.3	The role of international technology	22
2.2	Taxes.....	22
2.2.1	Fiscal policy.....	23
2.2.2	The operation of the taxation authorities.....	24
2.2.3	Tax-paying discipline.....	24
2.3	International co-operation.....	24
2.4	Innovation .....	26
2.5	Education .....	27
2.6	'Soft' and 'Hard' infrastructure .....	28
2.7	Labour market .....	29
<b>3.</b>	<b>SOCIAL PREPAREDNESS</b> .....	<b>29</b>
3.1	Moral and awareness levels.....	30
3.2	Demographic policy.....	30
3.3	The Health system.....	31
3.4	Environment.....	32
3.5	Functioning of civil organisations ..33	
<b>IV.</b>	<b>ANNEXES</b> .....	<b>56</b>
1.	Members of HEBC.....	56
2.	Extracts from previous HEBC Reports still of current interest.....	58
3.	Company experiences.....	68
4.	Members of ERT .....	82

## TARTALOM

<b>I.</b>	<b>ELŐSZÓ</b> .....	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>BEVEZETÉS</b> .....	<b>5</b>
II.1	Az ERT és Európa .....	5
II.2	Az HEBC .....	9
<b>III.</b>	<b>A JELENTÉS</b>	
<b>1.</b>	<b>ÜZLETI KÖRNYEZET</b> .....	<b>34</b>
1.1	Intézményrendszer .....	34
1.1.1	Államigazgatási intézményrendszer	34
1.1.2	Munkaadói érdekképviseletek.....	36
1.1.3	Állami és magánpartnerség (PPP) ...36	
1.2	Makrogazdasági stabilitás .....	37
1.3	Politikai stabilitás.....	38
1.4	Szabályozás, piaci stabilitás.....	39
1.5	Kommunikáció és imázs.....	40
<b>2.</b>	<b>GAZDASÁGI PRIORITÁSOK</b> .....	<b>41</b>
2.1	Iparpolitika .....	41
2.1.1	Iparpolitikai szempontok.....	41
2.1.2	Kis- és közepes vállalatok .....	43
2.1.3	A nemzetközi technológia szerepe	44
2.2	Adózás .....	44
2.2.1	Adópolitika.....	44
2.2.2	Az adóhatóság működése.....	45
2.2.3	Adózási fegyelem.....	46
2.3	Nemzetközi együttműködés .....	46
2.4	Innováció.....	48
2.5	Oktatás .....	49
2.6	„Szoft” és „Hard” infrastruktúra.....	50
2.7	Munkaerőpiac.....	51
<b>3.</b>	<b>TÁRSADALMI FELKÉSZÜLTSG</b> .....	<b>51</b>
3.1	Erkölc és tudatosság.....	51
3.2	Népesedéspolitika .....	52
3.3	Egészségügyi rendszer.....	53
3.4	Környezetvédelem .....	54
3.5	A civil szervezetek működése .....	55
<b>IV.</b>	<b>FÜGGELÉK</b> .....	<b>57</b>
1.	Az HEBC tagjai .....	57
2.	Aktualitások az előző HEBC jelentésekből.....	59
3.	Vállalati tapasztalatok .....	68
4.	Az ERT tagjai .....	82

## FOREWORD

***Foreword by Mr Günter Verheugen,  
Member of the European Commission, responsible for Enlargement,  
to the 6th annual Hungarian EU Enlargement Business Council Report 2004***

1 May 2004 has been an important day in European history and will be reminded in the textbooks during the decades to come as the day when the strategic choice of the European nations to unite a large part of the continent in the interest of more peace, more stability, more prosperity, more cooperation and more justice in the world of the 21st century became a reality. The credit for the impressive result mainly belongs to the peoples of the Central and Eastern European countries themselves. Their hard work of transforming a complete society paid off and the new EU Member States are modern democracies and developed market economies, which show vibrant and lasting growth. European business has already discovered the market opportunities of the larger European market and many of the initial benefits of the enlargement process are already visible. Due to the enlargement perspective we have already reached a relatively high degree of economic integration between the 25 Member States. In each and every new EU Member States the business community was a driving force in the process of preparing for EU accession and a firm and reliable partner of the Commission. This is also true for Hungary and I therefore wish to thank and congratulate HEBC for its continuous active contribution to the enlargement process.

During past years the Commission has profited from the cooperation with Hungarian EU Enlargement Business Council (HEBC) since its creation by the European Round Table of Industrialists in 1998. In particular its annual Reports have been a precious source of information and independent analysis on the socio-economic situation of Hungary and its prospects within the enlarged Union.

Now, with 1st of May 2004 behind us, we are facing new challenges ahead. To fully exploit the opportunities of enlargement Hungary as the other Central and Eastern European countries will have to continue the reform path in order to catch up with the EU's average and to contribute to the realisation of the EU competitiveness and growth objectives set in the Lisbon Agenda. To this end the new Member States can count on Community solidarity which will fuel their economic and social development. Moreover EU membership will underpin the national reform process and give it full effect.

The new HEBC Report draws the attention of policy-makers to business views and concerns in regard to these new challenges. It also contributes to enhancing the perception and understanding of EU Accession in business circles. I therefore warmly welcome this Report and hope its readers will find it as interesting as I did.

*Günter Verheugen*

## ***Előszó a Magyar EU Bővítési Üzleti Tanács hatodik, éves jelentéséhez, 2004 Írta: Günter Verheugen úr, az Európai Bizottság bővítési főbiztosa***

2004 május elseje jelentős nap Európa történelmében, melyre a tankönyvek a következő évtizedekben úgy fognak emlékezni, mint arra a napra, amelyen valóra vált az európai nemzetek stratégiai döntése: egyesíteni a kontinens nagyobbik részét annak érdekében, hogy a XXI. században a világ legyen békésebb, stabilabb és igazságosabb, fejlődjön gyorsabban és legyen szorosabb az együttműködés.

A meggyőző eredmény főként a közép- és kelet-európai népeknek tudható be. Az egész társadalom átalakítását célzó kemény munkájuk meghozta gyümölcsét, az Európai Unió új tagállamai modern demokráciák, fejlett piacgazdaságok, amelyek látványos és állandó növekedést mutatnak.

Az európai üzleti világ már felfedezte a kibővített európai piac által kínált lehetőségeket, láthatóvá váltak a bővítési folyamat kezdeti eredményei.

A bővítési folyamat eredményeként a 25 tagállam gazdasági integrációja viszonylag magas szintet ért el. Minden egyes új EU-tagállamban az üzleti közösségek voltak az EU-csatlakozásra való felkészülés motorjai, a Bizottság szilárd és megbízható partnerei. Ez Magyarországra is érvényes, ezért köszönetet szeretnék mondani és gratulálni az HEBC-nek a bővítési folyamathoz való folyamatos, aktív hozzájárulásáért.

Az elmúlt évek során a Bizottság számára előnyös volt az együttműködés a Magyar EU Bővítési Üzleti Tanáccsal (HEBC), amióta azt 1998-ban a Gyáriparosok Európai Kerekasztala megalapította. Különösen éves jelentései szolgáltak értékes információforrásként, adtak független elemzést Magyarország társadalmi-gazdasági helyzetéről, kilátásairól a kibővített Unióban.

Most, hogy 2004. május elsejét immár magunk mögött hagytuk, újabb kihívások elé nézünk. Ahhoz, hogy Magyarország teljességgel kiaknázhassa a bővítés kínálta lehetőségeket – csakúgy, mint a többi közép- és kelet-európai országnak – folytatnia kell a reformokat az EU átlagához való felzárkózás érdekében, hozzá kell járulnia az Európai Uniónak a Lisszaboni Célkitűzésben foglaltak eléréséhez a versenyképesség és növekedés terén.

Az új tagállamok ugyanakkor számíthatnak a Közösség szolidaritására, amely előmozdítja gazdasági és szociális fejlődésüket. Ezen túlmenően az EU-tagság támogatást és teljes hatékonyságot biztosít a nemzeti reformfolyamatok számára.

Az új HEBC jelentés a politika alakítóinak figyelmét ráirányítja az új kihívásokkal kapcsolatban az üzleti világ nézeteire és aggályaira. Hozzájárul továbbá ahhoz, hogy az üzleti körök megértsék és elfogadják az EU-csatlakozás tényét. Épp ezért melegen üdvözlöm a jelentést, és remélem, hogy olvasói éppolyan érdekesnek találják majd, mint én.

*Günter Verheugen*

## THE EUROPEAN ROUND TABLE OF INDUSTRIALISTS (ERT) AND EUROPE

ERT brings together 45 leaders of companies of European parentage operating internationally in a wide range of industry sectors with a combined turnover of 1,400 billion Euro and about 4 million employees. Membership is personal and by invitation only.

Of the crucial issues which have dominated the ERT's agenda since its formation in 1983, eastward enlargement is on a par with the creation of the single market in the 1980s and of the single currency in the 1990s.

ERT, the parent organisation of HEBC, has been dealing continuously with the state of the European economy, aiming to promote its competitiveness and growth. Over this entire period it has never seen the situation as critical as it is this year. To give an idea of this concern we quote a passage from: *The message from ERT to the European Council on the eve of the Spring Summit (25-26 March 2004)*.

“On the eve of your very important Spring Summit, the European Round Table of Industrialists wishes to express deep concern about the continued erosion of Europe's competitiveness and to present our priorities for action.

From the very outset, ERT has supported EU leaders in their efforts to promote growth and jobs through making Europe a more attractive place to do business. ERT therefore greatly welcomed the Lisbon Agenda, which set out the framework conditions for robust EU competitiveness in a global economy. Yet so far, it has failed to deliver its promise.

While European reform programmes often pitch against each other for priority attention, economic regions beyond the EU have proved much faster at responding to change.

Several emerging economies now offer highly skilled workforces and attractive new markets. An increasingly competitive and changing world makes the need to implement the Lisbon targets ever more urgent.

Until this happens, the framework for doing business in Europe will continue to drag down levels of investment and jobs, through high labour costs, excessive regulation and gaps in the completion of the Internal Market.

Unless Europe realises its potential for innovation through increased, more effective investment in education and R&D, it will not reap the full rewards in sustainable, high quality jobs.

## A GYÁRIPAROSOK EURÓPAI KEREKASZTALA (ERT) ÉS EURÓPA

Az ERT 45 európai vállalat legfelső vezetőjét tömörítő fórum, amely számos nemzetközileg működő ipari ágazatot képvisel. Együttes forgalmuk meghaladja az 1400 milliárd eurót, alkalmazottaik száma közel 4 millió fő. A tagság személyre szóló, és kizárólag meghívás alapján lehetséges.

Az ERT napirendjén 1983. évi megalakulása óta első helyen álló döntő fontosságú kérdések között a keleti bővítés azonos szinten szerepelt az egységes piac megteremtésével az 1980-as években, illetve az egységes valuta bevezetésével az 1990-es években.

Az HEBC anyaszervezete, az ERT folyamatosan foglalkozik az európai gazdaság helyzetével annak érdekében, hogy támogassa versenyképességét és növekedését. Ezen időszak alatt talán soha nem látta olyan kritikusan a helyzetet, mint az idei évben. Ennek érzékeltetésére az alábbiakban idézzünk: *„Az ERT üzenete az Európa Tanácshoz a tavaszi csúcstalálkozó előestéjén”* (2004. március 25–26.) című anyagból.

„Az Önök rendkívül jelentős tavaszi csúcstalálkozásának előestéjén, a Gyáriparosok Európai Kerekasztala (ERT) hangot kíván adni mély aggodalmának Európa versenyképességének folyamatos romlásával kapcsolatban, és elő kívánjuk terjeszteni a legfontosabbnak tartott feladatokat.

Az ERT kezdetektől fogva támogatta az EU vezetőit azon erőfeszítéseikben, hogy a növekedés és munkahelyteremtés támogatásán keresztül Európa még vonzóbb helyé váljon az üzleti tevékenység számára. Ezért az ERT üdvözölte a Lisszaboni Célkitűzést, amely meghatározta a keretfeltételeket az EU erőteljes versenyképesség növekedéséhez a globális gazdaságban. Ez idáig azonban nem teljesítette a hozzá fűzött reményeket.

Míg az európai reformprogramok egymással versengenek az elsődleges figyelemért, az Európai Unió túl gazdasági térségek sokkal gyorsabbnak bizonyultak a változásokra történő válaszadásban.

Számos feljövőben lévő gazdaság most magasan képzett munkaerőt és vonzó új piacokat kínál. A növekvő versenyképességű és változó világ egyre sürgetőbbé és szükségesebbé teszi a Lisszaboni Célkitűzések megvalósítását.

Ennek bekövetkeztéig az üzleti működés számára rendelkezésre álló keretek Európában továbbra is rontani fogják a beruházások és munkahelyteremtés szintjét, a magas munkaerőköltségek, a túlszabályozottság és a belső piac kiteljesítésének hiányosságai miatt.

Hacsak Európa nem valósítja meg innovációs potenciálját az oktatásba és kutatás-fejlesztésbe történő fokozottabb és eredményesebb beruházások révén, nem fogja tudni kihasználni az összes, fenntartható, magas minőségű munkahelyet.

# INTRODUCTION

Indeed, the absence of competitive investment conditions means that European companies have started decreasing R&D budgets in Europe, especially for the exploitation of the next wave of leading-edge technologies, turning instead towards the US, India, China and Japan. In 2004 this process is accelerating. Everywhere in the world, companies are becoming more selective about where they invest.

We are convinced that European Governments can stop and reverse this exodus by implementing the Lisbon Agenda including the target set in Barcelona for R&D.

2004 presents a last opportunity to get back on track, ahead of the mid-term review of the Lisbon strategy in 2005. With concerted effort, a European Union with ten new Members, a new European Commission and an enlarged European Parliament can together make the Lisbon Agenda a top priority and remedy the patchy progress so far.

Increasing the speed and effectiveness of EU policy-making will be crucial for success. The new Commission must facilitate a dramatic turnaround in economic performance, through Commissioners committed to this task. A single, senior Commissioner overseeing all aspects of an industrial strategy to boost economic growth is needed, working alongside a much more effective Competitiveness Council.

Against this background, ERT has identified three priority areas where action is needed to boost jobs and growth in Europe:

- 1. *the framework for business competitiveness;***
- 2. *an innovation strategy based on education, R&D and entrepreneurship;***
- 3. *how Europe takes decisions.***

ERT believes the Lisbon Agenda offers the best path to increase Europe's competitiveness and so boost growth and job creation.

We are ready to do our part. We ask that the European Council and national Governments urgently do the same."

*The letter was signed by Mr Gerhard Cromme, Chairman of ERT, Chairman of the Supervisory Board, ThyssenKrupp and by Mr Daniel Janssen, Chairman of ERT Competitiveness Working Group, Chairman of the Board, Solvay.*

*The Appendix to this letter presents briefly the three priority areas and sets out ERT's recommendations for action. (It is available on the website of ERT, [www.ert.be](http://www.ert.be).)*



A versenyképes befektetési feltételek hiánya valóban azt jelenti, hogy az európai vállalatok elkezdtek K+F költségvetésük megnyirbálását Európában; különös tekintettel a vezető technológiák következő hullámának kiaknázása érdekében az USA, India, Kína és Japán felé fordulnak. Ez a folyamat 2004-ben felgyorsul. A vállalatok világszerte egyre jobban megválnak, hol fektetnek be.

Meggyőződésünk, hogy az európai kormányok a Lisszaboni Célkitűzések megvalósításával, beleértve a Barcelonában meghatározott K+F célt is, meg tudják állítani és vissza tudják fordítani ezt a kiáramlást.

2004 az utolsó esélyt jelenti arra, hogy visszatérjünk a kijelölt útra, még a Lisszaboni Célkitűzések 2005-ben esedékes félidős felülvizsgálata előtt. Az összehangolt erőfeszítések révén az Európai Unió a tíz új tagállammal, az új Európai Bizottság és a kibővített Európai Parlament együttesen a legfontosabb prioritássá teheti a Lisszaboni Célkitűzéseket és kiköszörülheti az eddigi haladás csorbáit.

A siker szempontjából létfontosságú az EU-szakpolitikák kialakításának felgyorsítása és eredményesebbé tétele.

Az új Bizottságnak meg kell könnyítenie a gazdasági teljesítmény nagyarányú fellendítését a feladat mellett elkötelezett Főbiztosok segítségével. Egy egyedülálló, vezető Főbiztosra van szükség, aki egy sokkal eredményesebb Versenyképességi Tanács mellett működve áttekinti a gazdasági növekedést fellendítő ipari stratégia összes vonatkozását.

Ennek fényében az ERT három olyan fő területet határozott meg, ahol az európai munkahelyteremtés és növekedés fellendítéséhez cselekedni szükséges:

- 1. keretrendszer kialakítása az üzleti működés versenyképessége érdekében;**
- 2. innovációs stratégia, amely az oktatáson, kutatás-fejlesztésen, valamint a vállalkozó szellemen alapul;**
- 3. az európai döntéshozatal módja.**

Az ERT hiszi, hogy a Lisszaboni Célkitűzések kínálják a legjobb módot arra, hogy Európa növelje versenyképességét, és így fellendítse növekedését és a munkahelyek teremtését. Az ERT kész arra, hogy megtegye a maga feladatát. Kéri, hogy az Európai Bizottság és a nemzeti kormányok is sürgősen tegyenek hasonlóképpen.

*A levél az angol eredeti fordítása, amelyet Gerhard Cromme úr, az ERT Elnöke, a ThyssenKrupp Felügyelőbizottságának Elnöke, valamint Daniel Janssen úr, az ERT Versenyképességi Munkacsoportjának Elnöke, a Solvay Igazgatótanácsának Elnöke írt alá.  
A levél melléklete, amely bemutatja a három fő területet és az ERT ajánlásait a cselekvésre, megtalálható az interneten, a [www.ert.be](http://www.ert.be) weboldalon.*

## THE HUNGARIAN EU ENLARGEMENT BUSINESS COUNCIL (HEBC)

The Hungarian EU Enlargement Business Council (HEBC) was the first among the Central Eastern European Business Enlargement Councils to be initiated by ERT in 1998. It is a forum of CEOs and Chairmen from the Hungarian affiliates of major European enterprises represented in ERT. In 2002 MOL Co., at present the only Central European enterprise which is a Member of ERT has also joined the Business Council. At the time of the HEBC's establishment, ERT set the goal that the HEBC should be a link between the Hungarian Government, the EU Commission in Brussels and ERT. To fulfil its mission the HEBC regularly informs the President of the Hungarian Republic Mr Ferenc Mádl about its activity, consults several Committees of the Hungarian Parliament, the Ambassadors of EU Member states accredited in Hungary, and the EU Commission representatives in Budapest. Since last year at the invitation of Dr. István Csillag, Minister of Economic Affairs and Transport, HEBC has been participating in the work of the Competitiveness Council in Hungary.

HEBC members welcomed the EU enlargement, with special regard to the fact of Hungary's accession. Since the Business Council has been encouraged by all negotiating parties in Hungary and Brussels to continue its activities, it has drawn up its 6th Annual Report this year too, based on the business experience of the HEBC members and expressing their independent opinion. It is not HEBC's aim to lobby on the individual business interests of member companies. The Annual Reports provide an opportunity for this important business community to convey economic considerations, arguments and ideas to the Hungarian and European public and promote society building issues which, presented as a joint opinion of the HEBC, contribute not only to the successful European integration of the Hungarian economy but also to increasing the competitiveness of Europe as a whole. The Report was written by all 15 members of the HEBC.

*At the public launch of the last year's HEBC Report, H.E. Mr László Kovács Minister for Foreign Affairs in his evaluation speech stated the following:*

“ ... It is very important for Hungarian public opinion to have precise information on what the representatives of the European economies think about the performance of the Hungarian economy and Hungary's readiness for membership of the European Union. This is a group of companies with a turnover of one thousand billion Euros and I am convinced that their opinion is very important. The performance of these firms in Hungary is also very important since they represent the driving force of Hungarian economic growth, Hungarian exports, and Hungarian job creation and are also important points of contact for Hungarian small and medium-sized enterprises. ... I would like to take this opportunity to thank the Business Council and the European Round Table of Industrialists who have been behind it for their activity. ... The Reports were important for us as signals, always supplementing the annual Country Reports of the EU Commission in Brussels. ... I would like to say that we continue to count on the activity of the HEBC.”

## MAGYAR EU BŐVÍTÉSI ÜZLETI TANÁCS (HEBC)

A Magyar EU Bővítési Üzleti Tanács az ERT kezdeményezésére 1998-ban elsőként alakult meg a kelet-közép-európai Bővítési Üzleti Tanácsok sorában. Az ERT szervezetében képviselt európai nagyvállalatok magyarországi leányvállalatainak legfelső vezetőit tömörítő fórum. 2002-ben kiegészült a MOL Rt.-vel, amely jelenleg egyetlen közép-európai vállalként tagja az ERT-nek és csatlakozott az Üzleti Tanácshoz is.

Az ERT magyarországi Üzleti Tanácsának megalapításakor azt tűzte ki célul, hogy az HEBC legyen kapocs a Magyar Kormány, a brüsszeli EU Bizottság és az ERT között. Az HEBC ezen küldetésének teljesítése érdekében rendszeresen tájékoztatja a Magyar Köztársaság elnökét, Mádl Ferenc urat, konzultál az Országgyűlés több bizottságával, az európai uniós tagországok Magyarországra akkreditált nagyköveteivel, valamint az EU Bizottság Budapesten dolgozó képviselőivel. Az elmúlt év óta Dr. Csillag István gazdasági és közlekedési miniszter úr meghívására az HEBC részt vesz a Versenyképességi Tanács munkájában.

Az HEBC tagjai örömmel üdvözölték az EU bővítést, és különösen Magyarország csatlakozásának tényét. Miután az Üzleti Tanácsot minden magyarországi és brüsszeli tárgyalópartnere a bővítési folyamat során kifejtett tevékenységének továbbvitelére ösztönözte, így a tagok üzleti tapasztalataikra építve idén is – immáron hatodik alkalommal – jelentés formájában fogalmazták meg független véleményüket. Mint köztudott, az HEBC-nek nem célja, hogy lobbitevékenységet fejtsen ki az egyes tagvállalatok érdekében. Az évente kiadott jelentések lehetőséget adnak arra, hogy e jelentős vállalati kör szempontokat, érveket, elképzeléseket közvetítsen a magyarországi és európai nyilvánosság felé, társadalomépítő témákat karoljon fel, amelyek – közös HEBC-állásfoglalásként megjelenve – hozzájárulhatnak nemcsak a magyar gazdaság sikeres európai integrációjához, hanem Európa egésze versenyképességének növeléséhez is.

A jelentés szövegét ez évben is az HEBC 15 tagja írta.

*Kovács László külügyminiszter úr az HEBC tavalyi jelentésének nyilvánosságra hozatala alkalmából rendezett sajtótájékoztatón, értékelő beszédében a következőket mondta:*

„... Fontos, hogy a magyar közvélemény pontos ismereteket szerezzon arról, hogyan vélekedik Európa gazdaságának a krémje a magyar gazdaság teljesítményéről, Magyarország érettségéről az európai uniós tagságra. Egy ezermilliárd eurós teljesítményű vállalatcsoportról van szó, amelynek a véleménye meggyőződésem szerint igen fontos. Mint ahogy fontos ezeknek a vállalatoknak a magyarországi teljesítménye is, hisz a magyar gazdasági növekedés, a magyar export, a magyar munkahelyteremtés motorját képezik, a magyar kis- és közepes vállalatok számára fontos kapcsolódási pontot jelentenek. ... Szeretném az alkalmat felhasználni, hogy megköszönjem az Üzleti Tanács és a mögötte álló Európai Gyáriparosok Kerekasztalának tevékenységét. ... A jelentések fontosak voltak számunkra, mint egy jelzőrendszer, amely mindig kiegészítette a Brüsszeli Bizottság éves országjelentéseit. ... Továbbra is számítunk a Magyar EU Bővítési Tanács tevékenységére.”

## INTRODUCTION

*In the speech made by H.E. Mr Jürgen Köppen Head of EU Commission Delegation in Hungary at the same event was the following:*

“I say welcome to this Report of the HEBC. Welcome to this Report as I’ve said to earlier Reports. Because I think the Government and European institutions have to listen to economic operators. And economic operators, particularly international companies have contributed a lot to the understanding of the process of European integration. In fact, they have been, to some extent, mediators in the transition and reform process and have gone ahead faster than perhaps, many other groups in the new Member states. I appreciated particularly in this Report the European philosophy to which the authors committed themselves and in particular the sentence, that party interest should not be put above European interest. I think this is very important for anybody who believes in European integration.”

*Mr Antony Burgmans Chairman of ERT Enlargement Working Group and Chairman of Unilever wrote the following in his letter sent to HEBC for the fifth anniversary of its foundation:*

“Over the years the HEBC has proven to be a very active and respected partner in the constructive dialogue with the Hungarian authorities. The way the HEBC has functioned and delivered has been, and continues to be a source of inspiration for other Business Enlargement Councils which have been set up by ERT Companies in the Central and Eastern Europe (CEE) Region. ... I would therefore like to encourage the HEBC to continue to monitor, stimulate and facilitate the progress of the Hungarian market economy. This is all the more important as Hungary together with the current 15 Member states, and the other accession countries will have to play its full part in helping the EU reach the ambitious targets set in Lisbon in 2000 to make Europe “the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world” by 2010.”

HEBC felt the necessity in 2004 to change its name since Hungary is now a full Member of the EU, so from the Hungarian EU Enlargement Business Council it has transformed itself into the **Hungarian European Business Council**—remaining in short, HEBC, an abbreviation which has become a “brand name”.

The title of this year’s Report is a joint creation with H.E. Mr Brendan McMahon, Ambassador of Ireland accredited in Hungary. The Embassy of Ireland, at one and the same time representing the EU Presidency, organised a very successful joint conference on 2nd June 2004 with the HEBC under the title “Strategies for Competitiveness: EU, Hungary, Ireland”. We welcomed Ms Mary Harney, Deputy Prime Minister of Ireland and current Chair of the Competitiveness Council of the EU, as one of the keynote speakers at the Conference.

## BEVEZETÉS

*Jürgen Köppen úr, az EU Bizottság magyarországi Delegációjának vezetője a fent említett rendezvényen a következőket mondta:*

„Üdvözlöm az HEBC jelentését, mint ahogy a korábbi jelentéseket is üdvözöltem, mert úgy gondolom, a Kormánynak és az európai intézményeknek meg kell hallgatniuk a gazdaság szereplőit, akik – különös tekintettel a nemzetközi vállalatokra – nagyban hozzájárultak az európai integráció folyamatának megértéséhez.

Bizonyos mértékben közvetítő szerepük volt az átalakulási és reformfolyamatokban, talán még gyorsabban is haladtak előre, mint sok más csoport az új tagállamokban.

Különösen nagyra értékelem ebben a jelentésben az európai filozófiát, amely mellett a szerzők elkötelezték magukat, és különösen azt a mondatot, hogy a parciális érdekek nem helyezhetők az európai érdekek fölé. Azt gondolom, ez mindenki számára nagyon fontos, aki hisz az európai integrációban.”

*Antony Burgmans úr, az ERT Bővítési Munkacsoportjának elnöke, az Unilever elnöke az HEBC fennállásának ötödik évfordulója alkalmából küldött levelében a következőket írta:*

„Az elmúlt évek során az HEBC a magyar döntéshozókkal folytatott párbeszédben nagyon aktív és elismert partnernek bizonyult. A mód, ahogy az HEBC működik és teljesíti küldetését, folyamatos ösztönzéseként szolgál más Bővítési Üzleti Tanácsok számára is, amelyeket az ERT-tagvállalatok a kelet-közép-európai régióban létrehoztak. ... Arra szeretném biztatni az HEBC-t, hogy folytassa tovább a magyar gazdaság fejlődésének elemzését, élénkítését és támogatását. Ez annál is inkább fontos, hisz Magyarország a 15 jelenlegi tagállammal és a többi csatlakozó országgal együtt teljes mértékben részt kell hogy vállaljon az EU 2001-ben Lisszabonban megfogalmazott ambiciózus céljainak megvalósításában, mely szerint 2010-re Európát „a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává kell formálni.”

Az HEBC-t alkotó vállalatok 2004-ben, miután Magyarország az Unió teljes jogú tagjává vált, szükségesnek találták a szervezet nevének módosítását.

Így a Magyar EU Bővítési Üzleti Tanács – Magyar Európai Üzleti Tanácsá alakult, megőrizve a már „márkanévvé” vált HEBC rövidítést.

Az HEBC idei jelentésének címe közös alkotás Brendan McMahon úrral,

Írország magyarországi nagyköveteivel. Az EU soros elnökségét betöltő Írország nagykövetsége 2004. június 2-án az HEBC-vel közösen nagy sikerű konferenciát rendezett „Versenyképességi stratégiák: EU, Magyarország, Írország” címmel, amelynek egyik főelőadójaként Mary Harney ír miniszterelnök-helyettes asszonyt, az EU Versenyképességi Tanácsának soros elnökét üdvözölhettük.

## 1. BUSINESS ENVIRONMENT

Since May 1, 2004 Hungary has been a full Member of the European Union. This is why we need an objective picture of the country's business environment regarding both the 10 new Member countries and all 25 countries as a basis for comparison.

There are macro-economic indicators which describe the situation well (e.g. the level of capital investment, market position, interest rates, etc.). Hungary has now lost the advantage it had gained over the other accession countries in the 90s. Hungary has to think using a longer time frame and must position itself well. However, a long-term consensus on policy, foreign policy and economy, plays an exceptionally important role in positioning in the business environment. It is a serious responsibility of political decision-makers to achieve consensus. And it is one of the responsibilities of the business world to minimise the risks in the business environment.

### *1.1 Institutional system*

The rate at which the development and competitiveness of the country catch up are fundamentally determined—in addition to the performance of the economy—by the role of the different institutions and organisations and the quality and efficiency of their operation. This applies equally to the state, governmental and local authority institutions and civil organisations (NGOs). Developing these areas to European standards is one of Hungary's strategic tasks.

#### *1.1.1 Institutional system of public administration*

In a regionally organised Europe there is a further increase not only in the importance of local authorities and the representation of local interests, but also in their roles and the opportunities they offer in influencing economic development. The competencies of municipalities and local authorities and their financing need to be re-defined as well. There is a need to strengthen and speed up the decision-making mechanism of local authorities, in handling local affairs, free from political considerations. Parallel with this the necessary funds for their operation must be ensured, taking into consideration the requirements of efficiency.

In its several earlier Reports, HEBC drew attention to the need to develop legal proceedings and way which the law is applied. Lengthy legal proceedings, the contradictions which can often be found between the judgements brought at different levels and the delays which exceed reasonable and acceptable limits, do not aid the rapid settlement of contract-based disputes which arise in business life.

The HEBC companies often find, when dealing with the authorities, that there is a lack of co-operation at different levels. While at the top level there is a readiness to co-operate with national authorities, trade federations and business circles, the actual day-to-day practice at the level of implementation gives the impression that the primary aim of the "controls" is to collect fines.

HEBC wishes to mention once again that the work of the different ministries is unco-ordinated and many of the activities are unco-ordinated too, within a uniform set of goals. Established systems exist in international practice for measuring the performance of the institutional system, but in the opinion of HEBC a system should be modified not when there is a lack of funds, but that the expectations should be defined on the basis of international bench-marked practice. Even if there are sufficient funds, there is no justification for operating a system which does not perform the tasks which it should, based on cost-benefit analysis.

The reform of the institutional system requires strict rationalisation of staff levels, streamlining of activities and high-level professional training for the civil service with particular attention to EU regulations.

The costs involved in handling various official and administrative affairs are of considerable importance to economic organisations in continuous contact with public administration. The need for cost efficiency arises on both sides: both in the operation of public administration itself and in the costs which it generates in the economic sphere.

For this reason HEBC members recommend that methods should be introduced to improve efficiency as part of a general Government programme. The bench-marking practice already applied with success in other countries should be used to compare the operating efficiency of Hungarian public administration with similar data from other European countries, and measurable goals should be set for the improvement of efficiency. This is a task which can only be undertaken at government level.

Since public administration is only one element of public finances, the Government must make a start on the reform of the major service systems not just in words but in reality, in order to ensure that more funds are available for the development of the economy. Above all, there is a need for a fundamental reform of the social services system with the clearly defined aim of optimising the costs. This can only be achieved if the principle of need is applied and the systems are market based.

More emphasis could be put on delivering to citizens the on-line services they want in a user-friendly way, at any time in any place, with all the resulting cost savings and improvements in efficiency.

This is not just about making the technology available—an area where Hungary has demonstrated significant progress over the past few years (e.g. Sulinet programme)—but creating citizen trust in and comfort with the medium of the internet, through education and through the engagement and participation of politicians and government officials in the “on-line” world.

The state organisation dealing with foreign investors needs to be further developed. It is a general experience that longer-term investment in the economy is guided by the aim to increase competitiveness, which is also a question which concerns professional matters and substance. Under dual management ITD Hungary is unable to play its role. It is an urgent and immediate task to establish its independence and competence, drawing on the experiences of Ireland.

A simple, transparent and one-stop support system should be developed for receiving FDI. Not only consultation is needed, but there is a need to look through the eyes of the potential investor, know his needs and carry out practically the entire preparatory process for him.

## ***1.1.2 Employers' interest representations***

The place and role of those bodies representing economic interests has not yet taken shape within the institutional system. The system for representing both economic and employers' interests remains fragmented and the place and role of employers' organisations is not yet clear. A degree of uncertainty can also be observed on the Government side as regards those organisations which they should consider as partners. It would be desirable for the Government not to choose an employers' organisation as its priority partner but, in practice, to decide which of the different opinions—reaching the decision-makers through the appropriate channels—and the organisations behind them, are the most sound and best contribute to the country's development. It is certainly not our aim, however, to centralise the present anarchic activity of the organisations.

The real questions are how Hungary will look within the structure of the European Union, how it will co-ordinate employers' bodies and how it will express collective opinion when specific questions are involved. There exists a complex but functioning system enabling the representation of employers' interests within the European Union, in which the Hungarian employers' federations do not yet have a suitable position. For this reason the members of HEBC would like to propose a discussion on Hungary's suggested solutions concerning the presence of economic and employers' bodies at the European level, because without this Hungary will not be able to make use of these very important channels and platforms within the EU.

## ***1.1.3 Public Private Partnership (PPP)***

A shift in the direction of PPP could be an important means of increasing the efficiency of public administration in the future. With programmes based on successful public-private partnerships it is possible to create financial investments in which modern management and operational experience and expertise can be transferred. The application of PPP in the public sphere should not only lead directly to an improvement in the efficiency of public administration but might also contribute to improving the country's competitiveness.

Enterprises and activities requiring serious operating expertise, still under state ownership but not in a monopoly position, must be privatised as soon as possible, possibly in PPP form, which also means retaining a strong community (state) influence.

PPP could be one of the main breakthroughs for the country; efficiency can be increased rapidly not only with CAPEX, that is, the creation of a new facility but also with OPEX, the transfer of the operation of existing facilities and functions, thereby increasing the country's competitiveness.



Each side should indeed recognise, in Hungary too, that if private business accountability cannot include political responsibility, business profitability is not the ultimate goal either and an adequate strategic partnership, along with all reasonable efforts to establish consensus and to help each other in taking the correct decisions, rather than trying to dominate, should be adopted as the unique alternative.

Despite official statements concerning the need and readiness for a real partnership, the implementation process of such a partnership, in this country, nevertheless often does not exist and specifically in the electricity sector mainly due, the investors believe, to short-term political imperatives, which are completely incompatible with the principles of sustainable development. Sustainable development of large-scale infrastructures—broadly financed, operated and managed by the private sector—needs thorough preparation and careful implementation with frequent feed-back and cautious readjustment which only partners who are openly communicating and working together in good faith are able to carry out in a reliable and predictable legal and regulatory environment. Most of the political traps, which cause severe difficulties between the private and public partners in Hungary, result from the lack of appropriate, complete and transparent public information.

## ***1.2 Macro-economic stability***

At present the greatest threat to the country's macro-economic equilibrium lies in the political struggles which also endanger political stability and which, quite clearly, have an impact on macro-economic stability as a result of the differing fiscal and monetary goals and practices. At present the most important strategic goal—that of improving competitiveness based on a systematic and long-term policy—is neglected in the day-to-day political struggles. The major goal must be to elaborate a competitiveness programme with a time span of 5-10 years to make the Hungarian economic environment predictable for both foreign and Hungarian investors.

The structural problem which, due to a lack of capital the country is financing itself—practically from foreign credit—throws light on the fact that we are not making suitable use of the opportunity we have to plough back residential savings into the economy which would require a dramatic growth in the role of the stock exchange. Exchange rate and interest rate policy cannot be a goal in itself, as it appears to be at present. No one can be expected to risk their savings on the stock exchange when interest rates are so high.

A predictable monetary environment, favouring the establishment of stable exchange rates and competitive interest rates—and ultimately the introduction of the Euro—is a one of the key conditions for the further development of FDI in Hungary. This also helps to preserve the country's competitiveness. This can only be achieved if the main elements of monetary and fiscal policy are considered together in the service of equilibrium.

As the largest employer in the country, the Hungarian State is at the heart of the macro-economic problem, but it also holds the solution:

- As it employs, directly or indirectly, over 30% of Hungarian total manpower, the Hungarian Administration is setting the framework for the trend of general salary increase across the country and, without doubt, bears direct responsibility for the general rate of inflation.
- Over 40% of total fiscal spending is dedicated to the remuneration of public servants. One might question whether part of that very significant amount of money could be better used to benefit economic growth.
- Leaner, more focused and better quality public services, where quality and technology are prime, make up for quantity.
- State commissioned investment programs (infrastructure, research, education, etc.) which would fuel general activity as well as prepare Hungary for future challenges.

The achievement of macro-economic stability, best expressed by Hungary joining the Euro zone, will only be achievable if a rapid and in-depth reform of public employment is being undertaken to:

- significantly reduce the weight of public salaries within total fiscal spending,
- dramatically simplify administration, while improving the quality of its output and refocusing resources to where they are needed: fewer, better, better paid.
- re-focus public spending toward consensual and ambitious long term goals, (Lisbon Agenda—Irish experience).

### ***1.3 Political stability***

It can be seen that, at every level, the political divisions in the country cannot continue. The continuous publicity battle waged to retain and win political power represents a very serious uncertainty factor for the country's development and causes substantial harm to the way the country is perceived. The achievement of a consensus at the soonest possible time and full consistency in word and deed is desirable. It is essential to elaborate an optimal national program, independent of and spanning the governmental cycles, to serve as a compass for all of the major players in the economy.

Opposition has a clear role in the working of a democracy. It needs to be critical and it needs to offer alternatives. It needs to represent the views of those who elected it to that important position, however it must perform its role in a constructive and productive atmosphere with the long term interest of the country always the clear focus of their comments and actions.

Similarly the Government of the time must also remember that, while representing the majority which elected it, a sizeable minority of the country did not vote for their views. Therefore the views and suggestions of the opposition should not automatically be dismissed. A constructive dialogue would be an acceptable method to use in the process of governing the country and there should be consultation to reach consensus, especially on long-term economic goals.

Statements resulting in tension between the two political wings should be reduced significantly. Another means of reducing tension would be for the two sides to recognise each other's achievements. It would be an important step forward if everyone were, first of all, to look positively at the achievements of the other side and only then make any critical observations. An effort should be made to create programs which are "above politics" in as many areas as possible.

Over the past 15 years Hungary has been transformed from the earlier centralised, command economy into a stable democracy whose foundations have been strengthened by successive Governments.

However, now that the foundations have been laid, there is a need for strategic thinking, which is, perhaps, more of fundamental social and economic interest than political. Neither should this be purely at a political level. It would also be important to achieve consensus among the political and economic leadership and there would also be a need for a social contract.

## ***1.4 Regulations, market stability***

By definition, regulations must provide a framework in which the economy and business can prosper successfully. At the same time, regulations have to protect legal, taxpaying and law abiding businesses. Transparency and predictability are the key elements of proper regulation, which ensures market stability. Excessive regulation will harm competition, whilst under-regulation produces ambiguity and opens the way to differing legal interpretations. Currently Hungarian regulations are in many cases neither transparent nor predictable.

The planning of the state-owned infrastructure, the financing and managing of the essential public services, e.g. energy from power plants and gas fields over the large transportation and distribution grids and networks to consumers, clearly belong to the group of strategic tasks which countries cannot entirely delegate to market players. Over the past decade, Hungary has, therefore in an intelligent manner, tried to follow a narrow path (fairly close to EU practice and directives) towards global trends, by promoting competition through the privatisation of state-owned monopolies and by deregulating the utilities, whilst keeping its hand on the main regulatory controls.

The mid-term track record of this large scale Hungarian energy privatisation has clearly demonstrated its win-win outcome, most of the poorly managed state-owned entities having become cost-effective, well-organised and competitive private companies, although the liberalisation and opening up of the electricity and gas market sectors, for the time being, has not been so successful and the Hungarian energy model does not function properly. But there is no need to be ashamed of that: Hungary will not be the only country in Europe needing to rearrange its earlier legislation or adapt its regulatory model through an interactive fine-tuning process. With the correct and essential open dialogue and co-operation in the partnership, this can be achieved (the EU directives are changing too).

Market stability can be expected if the State as owner is transformed into the State as regulator and service provider, where regulation is focused on a single goal: increasing the country's economic competitiveness and providing equal opportunities for all investors. The degree of regulation should depend, first of all, on the competitive situation in the given area. The fuller the competition the less will be the justification for intervention by the regulatory body and vice versa. The closer a sector is to a monopoly situation the greater will be the need for the attention of the regulators.

In some cases the professional standard of technical intervention is open to question. The different rules do not keep pace with the development of technology and as a result, have a distorting effect when their application lacks expertise and legal justification. There is a need for careful revision and modernisation of the content of regulations with special regard to the existing and future regulations from the EU. There is also a need for similar reform in some areas of the Statistical Office.

## ***1.5 Communication and image***

The country's image can only be improved if the country has a long-term development program based on political consensus because without it credible communication is not possible. From this point of view emergency communication campaigns do more harm than good. Although Hungary's position remains good in comparison with the rest of Europe, the lack of a comprehensive strategy is steadily undermining this position.

Shaping an image of the country which is correct and demonstrates positive opportunities should be a national cause. An image shaped and cultivated by the common will is an important part of catching up and can be of fundamental importance in the political and economic processes of the European community now taking shape. Naturally, guidance and organisation within the country must also take place under the awareness that it is an integral part of the image formed of the country.

The authorities and all political forces need to rapidly attain the level and standards of communication applied throughout the EU-15 countries and recommended by the Union. Providing reliable, precise and responsible information for society, the economy and the outside world, whilst respecting the principles of freedom of communication, is a basic requirement. Those who establish the means and the content of communication need to take into account that the EU pays ever closer and more detailed attention following accession.

The public demands unequivocal and non-political communication, supported by both sides, regarding what is at stake, what national strategy should be followed and a realistic timetable for its implementation. The question of the role and responsibility of the media arises almost naturally because there is rarely any mention of the successes and there tends to be a lack of good news and the reporting of results. Creating internal unity in the country is at least as important as the unity of the image presented to the outside world, moreover the former is essential if the latter is to be authentic.

Regarding economic priorities and challenges, a small country like Hungary is not solely dependent on internal events. In the 90's Hungary was the only CEE country that opened up to FDI. Gradually this image has changed however it needs to be emphasised again that Hungary welcomes FDI and this comes both from companies which are still operating here and would like to extend their activities, as well as from other international companies supplying their services to multinational companies and seeking to cluster their activities somewhere in CEE. In this sense not only the neighbouring CEE countries could be regarded as competitors to Hungary but others, e.g. Germany and Austria, too.

To be part of the new Europe, Hungary should be proactive. This also involves the need for the correct communication strategy. A good example is Singapore, i.e., selling Singapore as a brand name. ([www.iesingapore.com](http://www.iesingapore.com)) A number of schemes have been established by International Enterprise Singapore (IE Singapore) to help companies in every aspect of their business, in line with the overall brand image. It would be worth thinking about a new approach as to how Hungary could become a brand name as well.

## 2. ECONOMIC PRIORITIES

The future and development of any country is basically determined by the quality and dynamism of its economy. Of course, many factors influence the development of society and the quality of life, but only a dynamic and continually expanding economic performance can create the resources for the development of society. A stable, developing economy is the basis and resource for the advancement of society and the nation in the broader sense. This is especially true for Hungary and its neighbours, which have the declared aim of catching up the rest of Europe. The guidelines need to be defined in an expert and precise manner in this "catch up" period since, as is obvious, certain basic economic parameters cannot be the same as those of the developed countries.

### 2.1 *Industry policy*

In the past fifteen years the service and manufacturing sectors were not directed and supported by a continuous, expert and dynamic industry policy. A good industry policy based on political consensus, through at least its main elements, would play an important role in the country's effort to catch up economically.

A country's competitiveness should be interpreted broadly, not restricted to certain industries or activities. Although an effort must be made to attract activities producing higher added value, successful business policy and employment policy cannot be achieved solely on the basis of these.

## *2.1.1 Considerations of industry policy*

In connection with industrial and economic policy, HEBC member companies wish to stress that, although a National Development Plan exists, there is a need to elaborate a long-term plan spanning government terms, serving the interests of the country. Such a plan provides direction for economic policy, ensures predictability for investors and enjoys the support of both the major political factions and the economic players.

Far Eastern countries are increasingly becoming competitors, not only for Hungary but also for the European Union. From May 2004 there is a new situation regarding manufacturing and assembly activities. A protective tariff of over 10% depending on the product groups (e.g. electronic goods) has been imposed on Far Eastern products arriving in the European Union, which will naturally mean a price advantage to the same extent for production in Hungary. It is important to note, however, that this is not an advantage won in real competition but is due to the regulators.

Together with this is a similar positive change where Hungary, now that it is producing within the EU, will no longer have to take into consideration their European origin when buying in components. This will give a wider choice and more freedom in selecting suppliers, which is of significance especially in the electronics industry where certain components are produced only in the Far East. However, the seeming contradiction will now be resolved as previously, products containing components from non-European countries could not qualify as European.

There is a realistic chance that Hungary may become a base for the higher added-value assembly industry within the EU. Not only the country's geographical location but also its expertise and its traditionally available production management personnel can be of help. It would be desirable for neighbouring countries to be regarded not as competitors but as co-operating partners in this process.

The HEBC member companies would like to draw attention to the changing trend in Chinese industry, which is shifting from contract work towards the production of high tech products with its own, Chinese brands and high added value.

There is a need to combine activity creating higher added value and requiring highly trained manpower with activity producing lower added value (such as the assembly industry), which also provides a livelihood for manpower with a lower level of training. Considering that these investments are generally labour-intensive (requiring a large labour force), on the one hand they are important for creating and retaining jobs and on the other these activities are closely linked and supplement each other.

Hungary needs an industry policy which takes into account and optimises the characteristics and workings of the country and the external economy and at the same time also dynamically mobilises reserves and creates an equilibrium between the often conflicting demands of capital and society.

Hungary needs to be positioned precisely on the map of the future of international industrial co-operation and the economy needs to be steered into that position independently of the government cycle. Knowledge-based industry and the knowledge-based economy must have a determining role in this program.

## ***2.1.2 Small and medium-sized enterprises (SMEs)***

When we speak of industrial policy we generally think of the activity of multinationals with large capital resources, but we should not forget that the SMEs form the backbone of a healthy economy. They need to be developed and supported because they integrate the multinational firms into the local environment as they are the background suppliers which have the ability to serve the larger firms. An existing circle of established suppliers anchors investors, helps their efficient operation and thereby creates job opportunities for local people.

At the same time, as HEBC also stressed in its earlier Reports, the SMEs should strive to become regional or global suppliers to several multinationals operating in different countries. They need to have more than one pillar so that, if the need arises, there can be movement within the company group if production is moved elsewhere or new plants are opened. Indeed, as far as possible they should not only be suppliers to their clients but should act as strategic business partners, participating in joint projects right from the earliest phase and co-operating over the long term through the whole life-cycle of the product. The HEBC member companies have considerable experience of working with SMEs, as their suppliers. In view of this experience they have encouraged SMEs in Hungary to move in the direction of added-value production. For them, the geographical proximity, which minimises transport costs, can be a competitive advantage.

None of the Governments has found an “equal opportunities” solution to the problem of the under-capitalisation of SMEs. The systems of support, based on applications, which have been launched have been uncoordinated and had differing goals, resulting in the inefficient use of state funds. The Government has not been able to develop a complex and co-ordinated system of instruments for economic development, as illustrated by the year long wrangles over ITD Hungary and the lack of agreement within the ministries.

A simple, transparent, one-stop support system should be developed for SMEs. Offices helping to prepare the SMEs (e.g. in each county centre) should not only provide information, but should seek to see through the eyes of the SME to understand their goals and to carry out practically the entire preparatory process for them and in their name.

Technology transfer takes place automatically with the investment of big firms and multinationals. Modern technologies are introduced and product development is carried out especially in the case of greenfield but also in the case of brownfield investments and with the acquisition of already established firms.

This enables the partial renewal of SMEs also, since knowledge, know-how and technology and in many cases manpower have been transferred when a strategic partnership was formed. At the same time, the multinationals raise the expectations of the SMEs. If they wish to remain strategic partners, they too, must import and introduce technologies not available in the country.

### ***2.1.3 The role of international technology***

In Hungary, technology transfer can strengthen and increase in value if economic policy supports the establishment of higher value added production involving a higher level of technological development. As a Member of the EU, it is expected that the country's potential advantages will become better known throughout Europe. This will bring greater dynamism. The opportunities for economic co-operation will expand and the inflow of international technology will increase. It is important for the Government to encourage these processes, in spirit, looking for a long-term presence.

In the coming years there will be an increase in the number of Hungarian SMEs which have technology to an international standard and have become competitive. The strong presence of these firms on the world market will lead sooner or later to the moment when market opportunities require substantial capital investment which in most cases also brings the possibility of take-over by the big, global competitor companies.

As in its previous Reports, HEBC recommends a medium-term policy for the economy, including industry, based on the following elements: ensuring continuous development, building simultaneously on Hungarian and international technologies, mobilising reserves of knowledge, creating value in the Hungarian economy, with the overall result of a growth in revenue. Such a policy can only be implemented effectively by creating continuity and predictability with the support of political consensus.

## **2.2 Taxes**

In a healthy economy, besides ensuring central resources, taxes are a means of social redistribution, of regulation and of stimulation of the economy. Taxes are thus a means and not the end! This is why it is important to detail and operate a taxation policy which is entirely expert, transparent and well informed.

In the opinion of HEBC, appropriate means (e.g. taxation, other means) should be used to encourage foreign managers to settle in the country, because, in its present state, the personal income tax system is a deterrent.



## 2.2.1 Fiscal policy

In the opinion of HEBC members, a complex overview of the full tax burden, rather than dealing arbitrarily with individual elements, is a question of key importance. Two forms of taxation in Hungary represent a fundamental competitive disadvantage.

One is the tax on economic activity imposed locally and the other is wage-related contributions. In the first case, the ending of local taxation and the financing of local authorities by other means have been repeatedly postponed on the grounds of imminent reform of public administration. This is unacceptable in the business sphere as it places a purely economic factor into the unmanageable political sphere. In the case of wage-related contributions, the reform of the social service systems, placing them on a needs basis as already mentioned, is imperative because without this there is no chance of reducing taxes and contributions over the medium term.

In connection with EU harmonisation we must also mention the VAT anomalies, existing only over the short term, with special regard to the VAT content of state funds required for EU Cohesion and Structural Funds.

The high level of wages, wage-related costs and taxes has made Hungary expensive. This is illustrated by the fact that Hungary was not chosen for a number of combined regional investments; amongst others, Slovakia, Poland and the Czech Republic are more competitive in this respect. Obviously Hungary is still in a favourable situation when compared to Western Europe, however this is only a necessary but not a sufficient condition. Hungary does not have to be cheaper than Western Europe but must remain competitive amongst the new Member countries.

Research indicates that the tax burden in Hungary exceeds the EU average by 5 percentage points and although company tax is the lowest in Europe, VAT is the highest and cancels out the positive effect of the company tax. Further possible decreases are severely limited by budget restrictions. Reform of taxation should include a decrease in VAT and labour costs and the increasing relevance of environmental protection will be reflected in taxation also. However, taxation should not be thought of as a tool to fill budget gaps but must provide incentives for the economy.

Any further direct or indirect (hidden) governmental taxation increasing activity should be avoided in the current governmental period. This is particularly true for the taxes linked with environmental projects (packaging fees, etc.). Moving out of the state to solve environmental problems, where business finds advantages such as in Western Europe could be much more effective and would be desirable (packing recycling, etc.).

## ***2.2.2 The operation of the taxation authorities***

The Hungarian Government has asked for transition periods, in order to ensure EU adaptation for several industries. Derogations are there to ensure that e.g. tax levels can reach required EU level without major market disturbance. Ignoring them leads to excessive taxation. This necessarily causes decline in legal markets, even though Government revenue might increase.

Companies often encounter phenomena in the way taxation authorities operate, which are difficult to accept. They agree with the investigation of tax-payment and compliance with controls. However, it is difficult to explain the “actions” which take advantage of the vagueness and poor quality of the regulations. It would be better to eliminate the differences. Unfortunately, although it has been seen on many occasions, it cannot be considered ethical that taxation authorities give an “individual” interpretation to certain amendments in the legislation, which is contrary to the intention of the legislators, and which allows ambiguous formulation.

Although uniform EU conditions will facilitate the functioning of the economy, it is not certain that this will make it simpler. For example, the elimination of tariffs will have a positive influence, but tax declaration points will have to be set up for products subject to excise. This is because, in those cases where excise products (motor fuels, lubricants) are delivered from bonded warehouses within the European Union, directly to the end-user or retailer and not to bonded warehouses in Hungary, the importer must handle the tax procedures as without this the product cannot be distributed on the open market.

## ***2.2.3 Tax-paying discipline***

Paying taxes is an accepted, natural obligation in developed countries. Over the past years the big international companies have set an example in Hungary as disciplined tax-payers. There appears to be a need for further improvement in the tax-paying discipline, to identify shortcomings and speed up court proceedings in the case of substantial tax evasion. Moreover, the rulings should be published and the punishments communicated free of any political position. Hungary, now a part of Europe, needs a different social attitude to taxation.

In the opinion of HEBC, their readiness to pay taxes as well as the attitude of taxpayers to taxation can be improved by making the taxation system and the use of tax revenues transparent. Evidence that taxation is being well spent can encourage taxpayers (as, for example, in the case of the use of the 1% of personal income tax).

## ***2.3 International co-operation***

According to the established image the Hungarians are a well-intentioned nation, often critical, generally pessimistic, but with an abundance of creativity and the ability to survive. Membership of the European Union is a challenge from this angle too, because what is needed within the EU is not a national strategy tried and tested over many decades and the point is not to be able to survive the situation but to take advantage of it.

Hungary is being given an opportunity which it must exploit. Strategies for co-operation must be elaborated and we must accept that in many cases our well-being, results and performance depend on the performance, work and attitude of others. We must trust others and with it, become more open. The scenario of co-existence will change as mutual dependency increases and at the same time national characteristics, which must be respected, will be brought in by the “team”.

In the opinion of the HEBC member companies, it is important for international co-operation to continuously maintain certain important equilibriums instead of subordinating them to the current political situation. A new attitude is needed as integration means more than simple co-operation. It is important for Hungary to operate as an integrated part of the EU market. An open economic policy and the formulation of priorities can mean a higher degree of integration within the global whole.

It is important to identify those factors having the greatest influence on competitiveness and those environmental protection factors required for the major investors' and suppliers' development. Possible areas of action are the development of electronics, nanotechnology and biotechnology. For Hungary, the opportunity is now emerging which will ensure a better future if it seeks an active role in this respect and in attaining the Lisbon Agenda.

Hungary's regional role can be shaped by the economic process where the role of the state will be to re-examine the regulatory system promoting such progress and will include the differential treatment of foreign manpower in Hungary.

Hungary is now not only a country receiving capital but is also one investing in the region which is a natural consequence of development. Even so, it is still only a few big firms which are capable of regional expansion. Although this is principally a question of money, there is nevertheless a need to create a system of trade development institutions, following the pattern of the major capital investment countries.

It is worth stressing that Hungary lies at the heart of Europe and can play a role as intermediary between developed and developing Europe. HEBC reiterates its earlier opinion that there is a need for more cooperation and less competition, both with the new Member countries and with neighbouring countries. It could contribute to the establishment of good relations in the political sense too, if Hungary were to try to support the interests of minorities in neighbouring countries through economic co-operation. In the developed countries, where the economy functions well and people are prospering, minority conflicts are not typical and appear mainly at the political level and only at the time of elections.

In the field of company management, Hungary has developed, to a increasing extent into an important regional centre in recent times, as several companies have placed different levels of their management units here. Being at the heart of a new Member of the EU, Budapest can continue this role, due to its location and high living standards. However, to strengthen the regional role of Hungary, efforts are needed in two directions. One is the accelerated development of infrastructure (construction of North–South and West–East transit routes) and the second is to continue building good relations and co-operation with the neighbouring countries.

Because of its geography, the quality of its manpower, some of its infrastructure (banking, IT etc.), its universities and its living standards, Hungary is in a situation to play a unique role in Europe: to be a bridge between today's EU and tomorrow's (Romania, Croatia, etc.) and be a knowledge base and logistic center servicing Central and Southern Europe. But Hungary is not alone in the race for this position. Therefore the next 18 months will be critical. Either the country will demonstrate the ability to make clear, long-term and focused choices in the fields of economy, finance and education, choices which are supported by all the key political factions, and will prove capable of setting a predictable legal and economic environment, having an on-going constructive exchange with the business community, as well as a "serene" political debate, or it will see some of its neighbours take advantage of its failure to do so. As companies are planning and investing NOW for the long term, there will be no second chance.

HEBC would like to draw the attention to the changes and developments in global business. Today's technology allows multinational companies to relocate components of their supply chain very rapidly into regions which provide the greatest competitive advantage. We can now see an expansion of these "off-shoring" activities which are not restricted to production facilities but reach the companies' core back-office functions such as IT support, HR, finance, and human resource intensive areas like customer service. Hungary's unique opportunity here is to increase foreign investment, employ its highly educated workforce and increase the added value of Hungary based supply chain components.

In addition to the neighbouring countries and Europe, greater attention should be paid to exploiting the opportunities for overseas and Asian co-operation. Within this, China, the decisive major power in the world's future economic development, deserves a separate chapter. The present actions, which seem to be of a spontaneous nature, must be replaced in economic policy by well designed programs. Economic policy should be based on several pillars.

## **2.4 Innovation**

The World Economic Forum's Economic Creativity Index attempts to gauge countries' involvement in innovation. The index based on observed data and survey results, measures the level of technology and the conditions favouring business start-up. The most creative countries have also been among the fastest growing over the past decade. America owes its top ranking to pace-setting innovation—matched by Finland—and the world's best start-up environment. Hungary ranks higher than several Members of the EU.

HEBC regards this ability to innovate as an extremely important competitive factor and a real advantage. To achieve competitiveness, the economy must undergo constant renewal and development and must be able to successfully apply the results of innovation and development in industry and the economy.

Innovation and its organised support guaranteed by legislation should be one of the pillars of the country's development. The majority of the EU-15 Governments accepted that innovation is Europe's new, number one challenge.

Similarly, there is a need for the new Member countries, particularly countries with endowments like those of Hungary, to devote greater attention and more resources to this area. In place of bureaucratic over-regulation, priority should be given to creative thinking and Government assistance for innovation.

In addition to the operation of the Innovation Fund, a suitable financial system needs to be created, above all to promote the development of SMEs. Co-operation amongst the academic institutions, innovators and in the business sphere should be encouraged.

At the same time care must be taken when using finite resources to ensure that those sums to be devoted to the development of research and development, are not allocated to the detriment of support for innovation beyond R&D. Another important element requires that ventures should be supported only in the process of becoming competitive.

When they achieve this, they must be allowed to stand on their own feet, leaving the rest to self-regulation by the market.

## **2.5 Education**

As Hungary's cost and salary structure will progressively evolve over the course of the next 10 years towards the EU average, it is of crucial importance today that the country sets the basis of tomorrow's competitiveness. Education efforts, focused on wherever Hungary wishes to build its long term competitive edge, is the keystone: HEBC members recommend a clear and sustained focus on vocational education, as well as a long term policy to encourage close co-operation between universities and corporations, creating knowledge poles around universities which, as a result, will develop their international reputation and attractiveness. As shown by the Irish example, timing and focus is key to success in this domain: strong, clear, apolitical choices have to be made now, which will set the conditions for the long term future.

The economic sphere must be given a much greater incentive to manifest its own resource demands in both secondary and higher education. It is now quite clear that one of the limitations in investment in Hungary is the quantitative and qualitative discrepancy between output and the needs of the market. For enterprises the idea of simply employing manpower has been replaced by that of increasing employability. Firms adjusting flexibly to market changes have a responsibility to increase the employability of short or long-term redundant manpower. Continuous further training offers an opportunity for this and the incentive for enterprises in this area must be further improved.

For higher value-added activities the availability of skilled personnel at competitive rates is viewed by the majority of corporations as the most important reason for locating a business in any particular country. There is also a gap in language skills and capability in today's labour pool. In Scandinavian countries, over 80% of the population speak English. Hungary is well below that. A March 2002 Euro-barometer survey places Hungary last in foreign language knowledge amongst the EU accession countries.

There is anecdotal evidence that language learning improves considerably in countries which provide subtitled rather than dubbed TV programming.

The HEBC members wish to stress that much greater emphasis must be placed on quality, a so-called “elite education”, on an exclusively market basis, in the course of the transformation of quantitative higher education into multi-stage training. In view of Hungary’s capacity and on the basis of the Bologna Process, Bachelor level training can be kept at a mass level (as a political decision), however, there must be strict selection for Master level training, taking into account also equality of opportunity but in keeping with the needs of the market. Education can and must be supported with scholarships, but its basis must be the individual’s own investment. It is true in the field of education too, that anything free is perceived to be of lower value. There is a need for a change of attitude.

HEBC members attach importance to the restoration of technician training and to the introduction and development of a two-tier higher education system (including also the importance of practical training). It is important that care be taken to improve and not to damage the current level of university education with the introduction of such a higher education system.

Co-operation between the universities and the economic players, and the encouragement of R&D activities are also a key factor. There is a need to create research-based universities with real values and high standards; naturally these would turn out not only researchers but also highly trained specialists up to international standards. The institutions of higher education must accept, and the State must support, the qualification system which makes a distinction between diplomas awarded at the same level but by different institutions. The qualification of the institutions must be made by the sectors which will later receive the specialists. These qualifications must be taken into consideration in shaping the incentive system within the educational system. Competition arising in this way among institutions must not be reduced or restricted by any administrative means.

## ***2.6 “Soft” and “Hard” Infrastructure***

The development of the regions must be supported in a complex way. A certain degree of selectivity must be accepted in this development, but at the same time these investments, which have an extremely long return period, should only be supported with the backing of feasibility studies. If a region is unable to join the global circulation, investment can easily become dead capital never to be returned. From this point of view investments made in a trickle or below the critical mass are just as questionable as the exclusive solutions. It is not advisable, for example, to build only motorways and neglect railways or broadband communications, because in their mutually reinforcing processes it is always the weakest link which will determine the future situation in the region.

Regarding the use of EU funds, the HEBC member companies consider that there is a need for more selective development regarding both regions and sectors. The approach which should be adopted in the first 5-8 years, is to give priority for support to areas which will bring rapid growth in economic results. This is the area where a rational, efficient program rather than a popular one should be pursued.

Hungary must find its place in international competition. The opportunity of a breakthrough lies in exploiting the available expertise, skills and talent. It is the unanimous opinion of HEBC that this path leads in the direction of a knowledge-based society and knowledge-based economy and to the creation of an information society. This approach places greater emphasis on the use of resources in education and the development of social awareness than on the infrastructure. The example of Ireland is one to be followed in many respects.

## ***2.7 Labour market***

In the opinion of HEBC members, the integration of the labour market will be advantageous for the whole of the European Union. Cross-border co-operation and daily commuting across borders (e.g. Hungary-Austria, Slovakia-Hungary) has long been the practice between neighbouring countries. A number of firms in Hungary solve their manpower problems by employing considerable numbers of foreign workers and it is important that this should operate flexibly and without restrictions after accession, too. It is recommended that a system should be implemented where work permits can be given as a function of economic need, with the least possible red tape.

The free movement of people is one of the fundamental principles of the EU single market. The new Member countries consider it one of the most important benefits of membership. The present fears of the EU-15 are similar to those which accompanied previous enlargements. Both in 1986 (when Spain and Portugal joined) and in 1981 (when Greece joined) the candidate countries had to accept long transitional periods with restricted access to labour markets in other Member states. But as has already been mentioned in previous HEBC Reports, the mobility, flexibility and willingness of the Hungarian population to migrate is low.

## **3. SOCIAL PREPAREDNESS**

A country's development is determined by a number of factors. Besides the performance of the economy, the efficiency of its operation, its knowledge resources and ambitions, the level of society's demands and morals, its preparedness, refinement and values are very important. No rational program of economic development can fail to take into account the state of social preparedness. Ambitious programs for catching up cannot be implemented in a divided society or in an environment where the work ethic is worse than the European average. It is therefore the opinion of HEBC members that accountability must be improved in both the state and private spheres by strengthening transparency and openness.

## ***3.1 Moral and awareness levels***

Whilst it does exist elsewhere too, corruption is quite widespread and undoubtedly, in this respect, Hungary is not in a very good position. A survey by Transparency International in 2003 ranked Hungary 40th on a list of 133 countries. However, corruption is not only the “fault” of the system but also the responsibility of its participants. This means that simplifying public administration procedures and the issue of permits is at least as important as a change in the morals of the participants in the economy as a possible weapon for fighting corruption in the long term.

There are several expectations in connection with Hungary’s EU integration. Although it will not bring unequivocal advantages for everyone, besides the economic aspects it will nevertheless transmit a kind of culture, a way of life and demands.

It will bring knowledge and necessities into the life of the country and of individuals, which will become ingrained through a long process, inducing everyone to face up to certain human values and demands. Tourism will play a big role in spreading and influencing these, in creating the opportunity of an encounter with different cultures, in the formation of direct contacts, in contributing to mutual understanding and thereby creating a basis on which everyone can shape his or her own values.

Although the desire exists, Hungary has only limited financial opportunities in the creation of a social safety net of the kind operating in the Nordic countries. This is not, however, a justification for the pessimism and negative attitude so often found and changing this attitude could also have a positive influence on their image of the future.

In economic terms, lack of trade mark protection and law enforcement leads to a flood of fake products on the market, harming the business interests of legal, tax paying companies. Furthermore, insufficient border controls and improper taxation cause an influx of contraband, thus forcing law abiding, highly regulated legal industries to counter a dramatic increase in unfair competition.

While improving law enforcement, trade mark protection and border controls and developing proper regulations and instituting tax reform from the Government’s side, it is important to recognise and support the efforts of the economic players in the field of Corporate Social Responsibility too.

## ***3.2 Demographic policy***

The fact that the population of Hungary has decreased introduces a long-term danger for competitiveness and for the social welfare system in Hungary. A politics-free approach to aspects of society high in the national interest must be developed to bridge different political forces and social groups.

Demographic policy cannot be a political issue in this situation. There are several European models of best practice which could be followed in order to resolve current problems (e.g. Scandinavia, France, The Netherlands). New perspectives for the younger generation have to be developed and introduced. The feeling of faith in the future must be fostered in society and an effort must be made to ensure that the aim and experience of nation building affects as many people as possible.



It is also necessary to improve the circumstances for the birth and upbringing of children (parent-friendly and mother-friendly economical environment—flexible and shared time working opportunities for mothers, maternity allowances etc.). Long-term reliable programs are essential to ensure longer and healthier lives and new opportunities have to be developed to provide for an active old age.

### **3.3 The Health system**

The health sector will also be exposed to all the positive and negative influences of the European Union. This caring service, increasingly operating under market conditions, could be a potential breakthrough point but for this the conditions must be clarified. The training, commitment and level of service of Hungarian doctors corresponds to the European Union's benchmark considerations. It is a different matter that the general health of the Hungarian population, the health culture and the demographic situation cannot be described as optimal, but this is not solely a health matter as it is a much wider social problem and part of the solution involves education, including prevention. Almost certainly a win-win situation could be achieved in this area too, in which both the providers and users of the health services could benefit over both the short and medium-term.

The change of system, technology and management which has been carried out in the economy has not yet been achieved in health care. Powerful counter-interests are impeding progress, obviously an untenable situation.

The direction of reform in the health system is determined on the one hand by the demands of the public and on the other—regrettably—by the officially available funds.

In the opinion of the HEBC member companies the Government, taking into account the goals and financial limitations, needs to elaborate the new structure of health services which will probably be in the direction of a reduction in the number of health centres than at present but having more high tech equipment.

There is a need for a properly functioning health insurance system and a precise definition of what comes under free care (which obviously will not include everything). In this case the insurer will reimburse only a part or none of the cost of those services outside the defined areas. The involvement of private capital in such a system is also conceivable.

It is important to accelerate the reform process in the health-care system, since the current one cannot be financed anymore without a major deterioration in the level of service. The reforms will have to focus on bringing the Hungarian health-care system up to European standards.

HEBC considers it important to establish a stable financial and professional background for medical staff and public health workers. Measures have to be taken in order to prevent the exodus of medical staff to employment abroad in large number. It is important to strengthen the health consciousness of the population through a professional PR campaign.

Strong support for preventative schemes such as regular medical examinations is of a great importance since this is the best way to minimise the health-care costs in the long run. The main task of education is to prepare the future generation for a healthier lifestyle. Promotion of balanced nutrition and physical activity are the basis for the healthy lifestyle and an important pillar of a longer life. There are several ways in which companies can help, e.g. by promoting a healthy workplace concept and making a contribution to training.

### **3.4 Environment**

The recent dramatic increase in world-wide awareness—largely echoed by global and local opinion makers—of the essential need to secure sustainable development along a delicate “triple E” equilibrium for preserving the correct balance in the long-term security of the (e)nergy supply, at (e)conomically affordable costs combined with the least possible impact on the (e)nvironment, is already triggering useful reflections and a closer relationship between states and private energy companies all over the world.

Environmental policies are key, as they condition the lives of the future generations and set the framework for the future development of all companies. Because of this, HEBC companies believe that the environment should be a consensual topic, detached from individual political agendas and inspired by European common practices rather than by any extremes.

Focus should be on sustainability: meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.

Sustainable development is about creating a balance between the economic, environmental and social aspects of business activity. Maintaining this balance is critical in preserving Hungary’s competitiveness whilst protecting its environment.

There appears to be a disagreeable tendency in which the state acquires extra tax revenue on the grounds of environmental protection where the joint responsibility of the economic sphere and public administration for sustainable development is not achieved. The system of environmental protection regulations cannot be a goal in itself, but must be developed in the light of the country’s competitiveness.

HEBC member companies are not opposed to environmental protection fees, but wish to point out that it should not function as a tax, but as part of a transparent system. On the basis of a relief model, it should offer manufacturers and distributors a choice, whether to pay the fees for their products or ensure that they are handled in an environment-friendly way at the end of their life-cycle (regarding recycling, collection, storage, disposal, handling of harmful substances, etc.).

If a manufacturer decides to set up a recycling plant and dispose of his products when they become waste in an environment-friendly way, he should not, in addition, have to pay the environmental protection fees. It is difficult to accept a system which imposes a fee on those who demonstrate responsibility for environmental protection by operating in an environmentally-friendly way.

Since there are insufficient state or governmental resources available for the environment-friendly handling and disposal of products, a suitable environmental protection policy is required to motivate and encourage investors to introduce environmentally-friendly technology and to make investments in environmental protection on a business basis. Simultaneously and parallel to this, it is important that the public is encouraged to behave in an environmentally-friendly way by operating a suitable communication strategy, with educational and motivational programmes encouraging consumers to collect waste selectively, buy environmentally-friendly products and to dispose of products at the end of their life cycle in an environmentally-friendly way.

### ***3.5 Functioning of the civil organisations***

There are two important requirements for the efficient functioning of civil organisations and for responsible co-operation with them. There should be a requirement, and possibility from the Government side, to involve these organisations effectively in the discussion of different topics and the preparation of legislation. Civil organisations should be encouraged to offer realistic and useful ideas and this should be integrated into governmental work. There should be well-established channels where consulting the groups is possible and worthwhile. This, naturally, also requires financial resources.

On the other side, civil organisations must grow into these tasks, doing real work and accepting responsibility for the ideas they submit to the Government. They need to rise above their particular short and medium-term, individual and group, aims and interests. It is important to devote attention to the structure of such co-operation. There are good social initiatives on which the Government would be glad to build, but the connecting bridges have not been built. We often find mechanisms which, because of the extremely short deadlines or the delay in sending invitations, do not make it possible for civil bodies, which may involve hundreds of people or organisations to form a real opinion. Only a semblance of co-operation can be maintained in this way.

The HEBC members recommend that the framework for co-operation essential for the development of a responsible and effective system of links between the civil sphere and the Government should be clarified. Such a framework would enable these partners to co-operate in promoting causes and in finding common goals and interests.

HEBC would like to express its thanks to:

- Mr László Lábodý** Head of Corporate and Regulatory Affairs,  
British American Tobacco Hungary
- Mr Zsolt Dankó** Supply Chain and Corporate Affairs Manager, Nestlé Hungária
- Mr Dr. Péter Bíró** Corporate Strategy and Communications Director, Siemens Rt.
- Mr Attila Boródi** Director of Corporate Affairs, Unilever Hungary

## 1. ÜZLETI KÖRNYEZET

2004. május elsejétől Magyarország végleg egyenrangú tagja az Európai Uniónak. Ezért az ország üzleti környezetéről objektív kép kialakítása szükséges, a most csatlakozó tíz ország viszonylatában éppúgy, mint az összehasonlítás alapját képező 25 ország esetében. Vannak makrogazdasági mutatók, amelyek jól leírják a helyzetet (pl. tőkebefektetések mértéke, piaci pozíciók, kamatlábak stb.).

Magyarországnak a '90-es években meglévő kezdeti előnye a most csatlakozó 10 országgal szemben mára elfogyott, hosszabb időtávban gondolkodva kell jól pozicionálnia önmagát. Az üzleti környezet pozicionálásában azonban rendkívül komoly szerepe van a politikai, a külpolitikai és a gazdasági, hosszú távú konszenzusnak. A konszenzus megteremtése a politikai döntéshozók komoly felelőssége. Az üzleti világ egyik felelőssége pedig, hogy az üzleti környezet rizikóit minimalizálja.

### 1.1 Intézményrendszer

Az ország felzárkózását, fejlődését, versenyképességét a gazdaság teljesítőképességén túl alapvetően meghatározza a különböző intézmények, szervezetek szerepe, működésük minősége és hatékonysága. Ez érvényes az állami, kormányzati és önkormányzati intézményekre és a civil szervezetekre (NGO-k) egyaránt. E terület európai szintre történő fejlesztése Magyarország egyik stratégiai feladata.

#### 1.1.1 Államigazgatási intézményrendszer

A regionális szerveződésű Európában tovább nő az önkormányzatok jelentősége, a helyi érdekek képviselője mellett nő a gazdaság fejlődését befolyásoló szerepük és egyúttal lehetőségeik. Újra meg kell határozni az önkormányzatok és helyi önkormányzatok hatáskörét és finanszírozásukat. A helyi ügyek intézésében az önkormányzatok döntéshozatali mechanizmusának erősítése és gyorsítása szükséges – politikamentesen. Ezzel párhuzamosan biztosítani kell a működésükhöz szükséges forrásokat, a hatékonysági követelmények figyelembevételével.

Az HEBC több korábbi jelentésében felhívta a figyelmet a jogi eljárások és jogalkalmazás fejlesztésének szükségességére. Az elhúzódó jogi eljárások, a különböző szinten meghozott ítéletek között sokszor tapasztalható ellentmondásosság, az ésszerű és elfogadható kereteket meghaladó késlekedés nem szolgálja az üzleti életben jelentkező szerződéses viták gyors rendezését.

Az HEBC-vállalatok sokszor tapasztalják a hatósági ügyintézés során a különböző hatósági szintek közötti összehangoltság hiányát. Amíg felsővezetői szinten együttműködő készség van a főhatóságok, a szakmai szövetségek és az üzleti körök között, a tényleges napi gyakorlatban a végrehajtói szint azt a látszatot kelti, hogy az ellenőrzések célja a bírságok begyűjtése.

Az HEBC ismételten meg kívánja említeni, hogy a különböző minisztériumok tevékenysége nem összehangolt, a tevékenységek jelentős része nincs koordinálva egységes célrendszer keretén belül. A nemzetközi gyakorlatban az intézményrendszer teljesítményének mérésére kialakult módszerek léteznek, de az HEBC véleménye szerint nem akkor kell hozzányúlni a rendszerhez, amikor nem áll rendelkezésre elegendő forrás, hanem a nemzetközi bench marking gyakorlat alapján érdemes kialakítani az elvárásokat. Ha lenne elegendő pénz, még akkor sem szabad működtetni olyan rendszert, amely nem teljesíti a költség-haszon elemzések alapján elvárható feladatokat. Az intézményrendszer reformja a létszám szigorú ésszerűsítését, a tevékenységek áramvonalasítását, köztisztviselők magas szintű szakmai képzését teszi szükségessé, különös figyelemmel az EU-szabályozásra.

Az államigazgatással folyamatosan kapcsolatban álló gazdálkodó szervezetek számára nem mindegy, hogy a különböző hatósági, adminisztratív ügyek intézése milyen költségekkel jár. A költséghatékonyság szükségessége két oldalról is felvetődik: egyrészt magának az államigazgatás működésének tekintetében, másrészt azon költségek vonatkozásában, amelyeket a gazdálkodó szférában generál. Ezért az HEBC-tagvállalatok, összkormányzati programként, hatékonyságjavító módszerek bevezetését javasolják. A más országokban már sikeresen alkalmazott, megfelelő bench marking gyakorlat segítségével össze kell hasonlítani a magyar államigazgatás és közigazgatás működési hatékonyságát az európai országok hasonló adataival, valamint mérhető célokat kell kitűzni a hatékonyság javításának érdekében. Ez csak kormányzati szinten felvállalható feladat. Mivel az államigazgatás csak egy eleme az államháztartásnak, ezért annak érdekében, hogy több erőforrás maradjon a gazdaság fejlesztésére, a Kormánynak nemcsak szavakban, hanem tettekben is hozzá kell kezdenie a nagy ellátórendszerek reformjához. Elsősorban a szociális ellátórendszer alapvető reformjához, amelynek célja egyértelműen a költségoptimalizálás. Ez csak akkor érhető el, ha a rászorultság elve érvényesül, és a rendszerek piaci alapokra helyeződnek.

Nagyobb súlyt lehetne helyezni arra, hogy a polgárok az általuk kívánt online szolgáltatásokat felhasználóbarát módon, bármikor, bárhol igénybe vehessék, az ezzel járó költségmegtakarítás és hatékonyságnövelés mellett.

Ez nemcsak azt jelenti, hogy technológiát kell rendelkezésre bocsátani – ezen a területen Magyarország az elmúlt években jelentős lépést tett előre (pl. Sulinet) –, hanem azt is, hogy ki kell alakítani a polgárok bizalmát és jártasságát az internet közegeiben az oktatás segítségével, illetve a politikusok és kormánytisztviselők online-világba történő bevonásával és részvételével.

Tovább kell fejleszteni a külföldi befektetőkkel foglalkozó állami szervezetet. Általános tapasztalat, hogy a gazdaságban a hosszabb távú befektetéseket a versenyképesség növelésének szándéka vezérli, amely szakmai és tartalmi kérdés is.

Az ITD Hungary a kettős irányítás alatt nem tudja betölteni szerepét. Sürgős, azonnali feladat az írországi tapasztalatok átvételével, függetlenségének és hatáskörének megteremtése. Egyszerű, átlátható és egyablakos támogatási rendszer kialakítása javasolt a külfölditőkebefektetések fogadására. Nemcsak tanácsadásra van szükség, hanem a potenciális befektető fejével gondolkodva, igényei ismeretében elvégezni az összes előkészítési folyamatot.

## 1.1.2 Munkaadói érdekképviseltek

A gazdasági érdekképviseltek helye és szerepe az intézményi rendszeren belül még nem alakult ki. Változatlanul fragmentált gazdasági, munkaadói érdek-képviselési rendszer működik, a munkaadói szövetségek helye és szerepe még formálódik. Kormányzati oldalról is egyfajta bizonytalanság tapasztalható a tekintetben, hogy mely szervezeteket tekintsék partnerüknek. A kívánatos az lenne, ha nem a kormányzat választana ki egy munkaadói szervezetet mint kiemelt partnerét, hanem a gyakorlat alakítaná, hogy a különböző vélemények közül – amelyek a megfelelő információs csatornákon keresztül eljutnak a döntéshozókhoz – mely szervezet véleménye az, amely leginkább megalapozott, és hozzájárul az ország fejlődéséhez. A cél semmiképpen sem a szervezetek jelenleg anarchikus tevékenységének centralizálása. Az igazi kérdés az, hogyan tud Magyarország az európai uniós felállásban megjelenni, az érdekképviseltek hogyan tudnak összefogni és kollektív véleményt megfogalmazni, amikor konkrét ügyekről van szó. Az Európai Unióban ugyan bonyolult, de működő európai munkaadói érdek-képviselési rendszer van jelen, amelyben még nincsenek megfelelő pozíciói a magyar munkaadói szövetségeknek. Ezért az HEBC-tagvállalatok tisztázó vita indítását javasolják arról, hogyan kívánja megoldani Magyarország a gazdasági, munkaadói érdekképviseltek európai szintű megjelenését, mert e nélkül a jövőben Magyarország nem fog tudni kihasználni egy nagyon fontos csatornát, platformot az Unióban.

## 1.1.3 Állami és magánpartnerség (PPP)

Jelentős eszköz lehet a jövőben az államigazgatás hatékonyságának növelésére a PPP irányába történő elmozdulás. A sikeres állami és magánpartnerségekre épülő programokkal olyan pénzügyi beruházások valósíthatók meg, amelyek során modern vezetési és üzemeltetési tapasztalatok és szakértelem is átadható. A PPP közsférában történő alkalmazásával nemcsak közvetlenül az államigazgatás hatékonysága lenne javítható, de hozzájárulna az ország versenyképességének javításához is.

A még mindig állami tulajdonban, de nem monopolhelyzetben lévő, komoly üzemeltetési szaktudást igénylő vállalatokat, tevékenységeket a lehető leghamarabb privatizálni kell – akár PPP formában –, ami az erős közösségi (állami) befolyás megtartását is jelenti.

A PPP országunk egyik fő kitörési pontja lehet, nemcsak CAPEX, azaz valamilyen új objektum létrehozásával, hanem OPEX, azaz meglévő objektumok/funkciók üzemeltetésbe adásával is gyorsan nőhet a hatékonyság, s ezáltal az ország versenyképessége.

Magyarországon is mindegyik félnek fel kell ismernie azt a tényt, hogy amennyiben a magánszféra üzleti felelőssége nem jelenthet egyben politikai felelősséget is, önmagában a nyereségesség sem lehet az egyedüli üdvözítő cél. Az egyetlen alternatíva a megfelelő, stratégiai PPP-típusú partnerség kialakítása: minden ésszerű erőfeszítéssel a konszenzus keresése és egymás támogatása a helyes döntések kialakításában, nem pedig a domináns pozíciókra való törekedés.

Az igazi PPP-partnerség szükségességét és az erre való készséget hangoztató hivatalos nyilatkozatok ellenére a befektetők úgy látják, hogy jelenleg az országban és a villamosenergia-iparban – a fenntartható fejlődés alapelveivel teljesen összeférhetetlen rövid távú politikai prioritások miatt – sajnos gyakran elmarad a kölcsönösen előnyös partneri kapcsolatok kialakítása.

A túlnyomórészt a magánszektor által finanszírozott, működtetett és irányított nagyipari infrastruktúrák fenntartható fejlesztése alapos előkészítést és gondos végrehajtást igényel, gyakori visszacsatolással és óvatos kiigazításokkal, amelyeket csak a nyíltan kommunikáló, jóhiszemű partnerek képesek megvalósítani egy megbízható és kiszámítható törvényi és szabályozási környezetben.

A legtöbb politikai csapda, amely súlyos feszültségeket okoz a magyarországi köz- és magánszféra szereplői között, a nyilvánosság korrek, teljes körű és átlátható tájékoztatásának hiányából fakad.

## 1.2 Makrogazdasági stabilitás

Az ország makrogazdasági egyensúlya szempontjából jelenleg a legnagyobb veszélyt a politikai stabilitást is veszélyeztető politikai küzdelmek jelentik, amelyek egyértelműen visszahatnak a makroökonómiai stabilitásra az eltérő fiskális és monetáris célok, valamint gyakorlat miatt. Jelenleg a legfontosabb stratégiai cél, a versenyképesség szisztematikus és hosszú távú koncepción alapuló javítása a napi politikai harcok miatt háttérbe szorul. A legfontosabb célkitűzés nem lehet más, mint egy 5-10 éves időtávú versenyképességi program kialakítása, amely kiszámíthatóvá teszi a magyarországi gazdasági környezetet mind a külföldi, mind a belföldi befektetők számára.

Az a strukturális probléma, miszerint tőkehiány miatt az ország gyakorlatilag külföldi hitelek-ből finanszírozza önmagát, rávilágít arra, hogy nem élünk megfelelő módon a lakossági megtakarítások gazdaságba történő visszaforgatásának lehetőségével, amely a tőzsde szerepének drasztikus növelését igényelné. Az árfolyam- és kamatpolitika nem lehet öncél – mint ahogy ma annak tűnik –, a magas kamatok mellett nem várható, hogy bárki is tőzsdére vigye megtakarítását.

A kiszámítható monetáris környezet, amely kedvez a stabil árfolyamok és versenyképes kamatok kialakításának – és végső soron az euró bevezetésének –, egyik kulcsfontosságú feltétele a közvetlen külfölditőke-befektetések magyarországi továbbfejlesztésének. Egyúttal segít megőrizni Magyarország versenyképességét is. Ezt csak úgy lehet elérni, ha a monetáris és fiskális politika meghatározó elemeit együttesen állítjuk az egyensúly szolgálatába.

Mint az ország legnagyobb munkáltatója, a magyar állam a makrogazdasági probléma kellős közepében áll, ugyanakkor nála van a megoldás kulcsa is:

- mivel a magyar munkaerő több mint 30%-át foglalkoztatja közvetlenül vagy közvetve, a magyar közigazgatás határozza meg az általános béremelés tendenciájának keretét országszerte, így határozott és közvetlen felelőssége van az általános inflációs ráta alakulásában.
- A fiskális kiadások több mint 40%-át a köztisztviselők javadalmazására fordítják. Felmerül a kérdés, hogy ennek az igen jelentős összegnek egy részét nem lehetne-e a gazdasági növekedés támogatására fordítani.
- Karcsúbb, jobban összpontosító és jobb minőségű állami szolgáltatások szükségesek, ahol a minőség és a technológia pótolja a mennyiséget.
- Az állam által megrendelt befektetési programok (infrastruktúra, kutatás, oktatás stb.) szükségesek, amelyek táplálják az általános tevékenységeket, és egyben felkészítik Magyarországot a jövő kihívásaira.

A makrogazdasági stabilitást – amelyet leginkább az fejez majd ki, ha Magyarország csatlakozik az euróövezethez – csak akkor lehet elérni, ha az állami foglalkoztatásban gyors és mélyreható reform zajlik le:

- az összes fiskális kiadáson belül a közszolgálati bérek súlyának csökkentése érdekében;
- a közigazgatás drámai egyszerűsítése érdekében, ugyanakkor javítva hatékonyságát és minőségét, az erőforrásokat oda összpontosítva, ahol azokra szükség van: vagyis kevesebbet, jobban, jobban fizetve;
- az állami kiadások átirányítása érdekében a konszenzust élvező, de ambiciózus, hosszú távú célokra (Lisszaboni Célkitűzések – Írország tapasztalatai).

## 1.3 Politikai stabilitás

Minden szinten érzékelhető, hogy az ország politikai kettéosztottsága nem folytatható tovább. A politikai hatalom megtartásáért és megszerzéséért folyó folyamatos kommunikációs harc nagyon komoly bizonytalansági tényezőt jelent az ország fejlődése szempontjából, és jelentős károkat okoz az ország megítélésében. A mielőbbi konszenzus megteremtése, valamint a szavak és tettek teljes körű harmóniája kívánatos. Mindenképpen szükséges egy nemzeti, optimális program meghatározása, amely kormányzati ciklusoktól függetlenül, azokon átívelve, irányítúként szolgál a gazdaság szereplői számára.

Az ellenzéknek egyértelmű szerepe van a demokrácia működtetésében. Kritikusnak kell lennie, alternatívákat kell kínálnia, meg kell jelenítenie azok nézeteit, akik őket ebbe a fontos szerepbe helyezték, mindezt konstruktív és produktív légkörben kell folytatnia, úgy, hogy minden megjegyzésének és tétének középpontjában az ország hosszú távú érdekei álljanak. Hasonlóképpen a mindenkori kormánynak is szem előtt kell tartania, hogy míg az őt megválasztó többséget képviseli, az ország jelentős méretű kisebbsége nem az ő nézeteire szavazott, ezért az ellenzék javaslatait nem lehet automatikusan elvetni.

Az ország kormányzásának folyamatában, különösen a hosszú távú gazdasági célok szempontjából elfogadott módszereknek kell lennie a konstruktív párbeszédnek és a konzultáció folytatásának a konszenzus elérése érdekében.

Jelentős mértékben csökkenteni kell a két politikai oldal közötti feszültséget eredményező megnyilatkozásokat. A feszültség csökkentésének egy további módja az eredmények kölcsönös elismerése. Jelentős előrelépés lenne, ha mindenki először azt fogalmazná meg, ami érték és eredmény a másik politikai oldalon, majd ezt követően jeleznék kritikai észrevételeit. Törekedni kell arra, hogy minél több területen szülessenek „politika feletti” programok.

Magyarország az elmúlt 15 év során a korábbi központosított, tervutasításos rendszerből stabil demokráciává alakult, amelynek alapjait az egymást követő kormányok megerősítették. Az alapok megteremtését követően azonban mára szükségszerűvé vált a stratégiai gondolkodás, amely talán nem is annyira politikai, mint társadalmi és gazdasági érdek. A csupán politikai szintű mellett fontos lenne a politikai és a gazdasági élet vezetői közötti konszenzus megteremtése, valamint felmerül a társadalmi megegyezés szükségessége is.



## 1.4 Szabályozás, piaci stabilitás

A szabályozásoknak – meghatározásuk szerint – biztosítaniuk kell azt a keretet, amelyben a gazdaság és a vállalkozások sikeresen működhetnek. Ugyanakkor védeniük kell a törvényes, az adókat megfizető és a törvényeket betartó vállalkozásokat. A piac stabilitását biztosító megfelelő szabályozás kulcsfontosságú elemei az átláthatóság és a kiszámíthatóság. A túlzott szabályozás sérti a versenyt, míg az alulszabályozottság kétértelműséget okoz, és utat nyit az eltérő törvényi értelmezések előtt. A magyar szabályozás jelenleg számos esetben nem átlátható és nem kiszámítható.

Az állami tulajdonú infrastruktúra tervezése, létfontosságú közüzemi szolgáltatások finanszírozása és irányítása – mint például az erőművekből és gázmezőkről származó energia eljuttatása a kiterjedt szállító- és elosztóhálózaton keresztül a fogyasztókhoz – kétségkívül azon stratégiai feladatok közé tartozik, melyeket az állam nem engedhet át teljes mértékben a piaci szereplőknek. Magyarország az elmúlt évtizedben igyekezett racionálisan követni – szorosan az EU-gyakorlat és -direktívák mentén – a globális irányvonalat, amely az állami monopóliumok privatizációján és a szolgáltatóágazatok deregulációján keresztül támogatja a versenyt, miközben megőrzi a fő szabályozási és ellenőrzési funkciókat.

A nagyszabású magyar energiaprivatizáció eredménye félidőben azt mutatja, hogy mindkét oldal számára nyertes, ún. „win-win” helyzet alakult ki: hiszen a legtöbb rosszul irányított korábbi állami cég mára költséghatékony, jól szervezett, versenyképes magántulajdonú társasággá nőtte ki magát. Ugyanakkor az energiaszektor liberalizációja és piacnyitása egyelőre nem járt sikerrel, és a magyar energiamodell sem működik megfelelően. Emiatt azonban nincs ok a szégyenkezésre: Magyarország nem az egyetlen ország Európában, amely vagy a korábban kialakított törvényi hátteret kénytelen megváltoztatni, vagy a meglévő szabályozási modelljét kiigazítani egy interaktív finomhangolás során. Ez azonban csak a partnerek közötti józan és nyílt párbeszéddel, megfelelő együttműködéssel érhető el (ne felejtsük el: az EU-direktívák is változnak).

A piac stabilitása akkor várható, ha a tulajdonosi állam szabályozó és szolgáltató állammá alakul át, ahol a szabályozás egyetlen célra összpontosul, az ország gazdasági versenyképességének növelésére, egyenlő esélyeket nyújtva minden befektetőnek. A szabályozás mértéke elsősorban az adott terület versenyhelyzetétől függjön. Minél teljesebb a verseny, annál kevésbé szabad beavatkoznia a szabályozó szervezetnek, és fordítva. Minél közelebb van egy ágazat a monopolhelyzethez, annál nagyobb szabályozói figyelemre van szükség.

Esetenként megkérdőjelezhető a technikai jellegű szabályozások szakmai színvonala. A különböző szabályok nem követik a technika, a technológiák fejlődését, és ezzel torzító a hatásuk, szakszerűtlen és jogtalan az érvényesítésük. Gondos áttekintés és a szabályozások tartalmi részének modernizálása szükséges, különös tekintettel a meglévő és jövőbeli EU-szabályozásokra.

Hasonló reform lenne szükséges a Statisztikai Hivatal egyes területein is.

## 1.5 Kommunikáció és imázs

Az ország imázsának javítása csak akkor képzelhető el, ha az ország politikai konszenzuson alapuló, hosszú távú fejlesztési programmal rendelkezik, mert e nélkül hiteles kommunikáció sem valósítható meg. Ebből a szempontból a tűzoltó jellegű kommunikációs kampányok többet ártanak, mint használnak. Bár Magyarország pozíciója európai összehasonlításban továbbra is jó, az átfogó stratégia hiánya ezt folyamatosan rombolja.

Az országról kialakítandó, korrekt és pozitív lehetőségeket bemutató kép nemzeti ügy kell hogy legyen. A közös akarattal kialakított és ápoltság fontos része a felzárkózásnak: a formálódó uniós közösségen belül döntő jelentősége lehet a politikai és gazdasági folyamatokban. Természetesen az országon belüli irányítást és szervezést is azzal a tudattal szükséges végezni, hogy az szerves részét képezi az országról kialakított imázsnek.

A mindenkori hatalom és minden politikai erő számára szükséges, hogy rövid idő alatt elérje az EU-15 országaiban alkalmazott, illetve az Unió által javasolt kommunikációs szintet és normákat. A társadalom, a gazdaság és a külföld hiteles, pontos és felelősségteljes tájékoztatása – a kommunikációs szabadság elveinek megtartása mellett – alapvető követelmény. A kommunikáció módszertani és tartalmi irányítóinak számításba kell venniük, hogy a csatlakozás után egyre szorosabb és mélyebb az Unió figyelme.

Egyértelmű és politikamentes, mindkét politikai oldal által támogatott kommunikációt igényel a nyilvánosság arról, hogy mi a tét, milyen nemzeti stratégiát kell követni, és a teljesítésének mi lehet a reális ütemezése.

Szinte természetesen vetődik fel a média szerepének és felelősségének kérdése, mert ritkán esik szó a sikerekről, hiányoznak a jó hírek és az eredmények bemutatása. Az ország belső egységességének megteremtése legalább olyan fontos érdek, mint a kifelé mutatott kép egysége, és az előbbi elengedhetetlenül szükséges ez utóbbi hitelességéhez.

A gazdasági prioritásokat és kihívásokat illetően, egy Magyarországhoz hasonló kis ország nem támaszkodhat csupán belső történéseire. A kilencvenes évek során Magyarország volt az egyetlen ország, amely megnyitotta kapuit a közvetlen külfölditőke-befektetések előtt, ez az imázs azonban fokozatosan változott.

Ezért ismét szükséges hangsúlyozni, hogy Magyarország örömmel fogadja a külföldi befektetőket, mind a már itt működő és tevékenységeiket bővíteni kívánó társaságokat, mind azon külföldi cégeket, amelyek multinacionális cégek beszállítói, és tevékenységeiket valahol a kelet-közép-európai országokba kívánják csoportosítani. Ebben az értelemben nemcsak a szomszédos kelet-közép-európai országok minősülnek Magyarországhoz versenytársainak, hanem más országok is, mint például Németország és Ausztria.

Ahhoz, hogy az új Európa része lehessen, Magyarországnak kezdeményezőnek kell lennie, amelyhez hozzátartozik a megfelelő kommunikációs stratégia is. Jó példa erre Szingapúr, azaz Szingapúrnak a márkanévként történő értékesítése ([www.iesingapore.com](http://www.iesingapore.com)). Az International Enterprise Singapore (IE Singapore) számos konstrukciót alakított ki, hogy segítséget nyújtson a társaságoknak üzleti tevékenységük minden vonatkozásában, az átfogó imázsuk megfelelően. Érdeemes elgondolkodni egy ilyen típusú új megközelítésen, hogyan válhatna Magyarország is márkanévvé.

## 2. GAZDASÁGI PRIORITÁSOK

Bármely ország jövőjét, fejlődését alapjában gazdaságának minősége, dinamizmusa határozza meg. A társadalom fejlődését, az életminőséget természetesen több tényező befolyásolja, de csak dinamikusan, folyamatosan növekedő gazdasági teljesítmény tudja megeremteni a társadalmi fejlődés forrásait. A társadalom, a nemzet széles értelemben vett gazdagodásának alapja, forrása egy stabil, dinamikusan fejlődő gazdaság. Fokozottan érvényes ez az európai felzárkózást hirdető Magyarország és szomszédaira. A felzárkózás időszakában szakszerűen és pontosan kell meghatározni az irányelveket, hisz egyes alapvető gazdasági paraméterek értelemszerűen nem lehetnek hasonlóak a fejlett országokéhoz.

### 2.1 Iparpolitika

A szolgáltató- és gyártóipar az elmúlt közel tizenöt évben nem volt folytonos, szakszerű és dinamikus iparpolitika által irányított, támogatott. Az ország gazdasági felzárkózásában jelentős szerepe lenne egy jó iparpolitikának, amely legalább fontosabb elemeiben politikai konszenzusra épülne.

Egy ország versenyképességét érdemes tágran értelmezni, nem leszűkítve egyes iparágakra vagy tevékenységekre. Bár törekedni kell arra, hogy magas hozzáadott értéket termelő tevékenységek vessék meg a lábukat az országban, sikeres iparpolitikát és foglalkoztatáspolitikát nem lehet csak ezekre a tevékenységekre alapozva megvalósítani.

#### 2.1.1 Iparpolitikai szempontok

Az iparpolitikához, gazdaságpolitikához kapcsolódva az HEBC-tagvállalatok szeretnék hangsúlyozni, hogy – noha létezik Nemzeti Fejlesztési Terv – olyan hosszú távú NFT kidolgozására lenne szükség, amely kormányzati ciklusokon túlmutatva szolgálja az ország érdekét. Irányt ad a gazdaságpolitikának, kiszámíthatóságot biztosít a beruházók számára, valamint élvezi mind a meghatározó politikai tényezők, mind a gazdaság szereplőinek támogatását.

Nemcsak Magyarországot, hanem az Európai Uniót tekintve is, a versenytársak között egyre jelentősebb szerep jut a távol-keleti országoknak. A gyártó- és összeszerelő tevékenységek tekintetében új helyzet állt elő 2004 májusától.

Az Európai Unióba érkező távol-keleti termékeket, termékcsoportoktól függően, 10% feletti védővám terheli (pl. elektronikai cikkek esetében), amely a magyarországi termelés számára értelemszerűen ugyanennyi árelőnyt is jelenthet. Fontos azonban megjegyezni, hogy ez nem valódi versenyhelyzetben szerzett előny, hanem a szabályozóknak köszönhető.

Ehhez párosul az a szintén pozitív változás, hogy Magyarországnak – már Unión belüli termelést folytatva – az alkatrészek vásárlásakor nem kell figyelemmel lennie azok európai eredetére. Ezáltal szélesedik és szabadabbá válik a beszállítói kör megválasztásának lehetősége. Jelentősége főleg az elektronikai ipar esetében van, ahol bizonyos alkatrészeket kizárólag a Távol-Keleten állítanak elő.

A látszólagos ellentmondást azonban épp az fogja feloldani, hogy eddig nem kaphatott európai minősítést az a termék, amely nem európai országból származó alkatrészt tartalmazott.

Reális esély mutatkozik arra, hogy Magyarország az Unión belül a magasabb hozzáadott értékű összeszerelő ipar bázisává váljon. Ebben nemcsak földrajzi elhelyezkedése, hanem a szaktudás, a hagyományosan rendelkezésre álló termelésirányító szakembergárda segítheti. Kívánatos lenne, ha a környező országokat ebben a folyamatban nem konkurensnek, hanem együttműködő partnernek lehetne tekinteni.

Az HEBC-tagvállalatok szeretnék felhívni a figyelmet a kínai ipar változó trendjére, amely átalakul a bérnyújtásból a saját, kínai márkával ellátott, magas hozzáadott értékű, fejlett technológiájú termékek előállításának irányába.

Ötvözni szükséges a magas hozzáadott értéket képviselő tevékenységeket, amelyek magasan képzett munkaerőt kívánnak, az alacsonyabb hozzáadott értéket termelő tevékenységekkel (mint pl. összeszerelő ipar), amelyek megélhetést biztosítanak az alacsonyabban képzett munkaerőnek is.

Mivel ezen beruházások általában munkaerő-igényesek (nagy létszámot igényelnek), fontosak egyrészt a munkahelyek létrehozása és megtartása érdekében, másrészt, mert ezek a tevékenységek szorosan összekapcsolódnak, kiegészítik egymást.

Magyarországnak olyan iparpolitikára van szüksége, amely figyelembe veszi és optimalizálja az ország és a külgazdaság sajátosságait és folyamatait. Ugyanakkor dinamikusan mozgósítja a tartalékokat, és egyensúlyt teremt a tőke és a társadalom sokszor ellentmondó igényei között. Magyarországot pontosan kell elhelyezni a nemzetközi ipari együttműködés jövőjének térképén, és kormányzati ciklusoktól függetlenül szükséges elvezetni a gazdaságot ebbe a helyzetbe. Ebben a programban meghatározó szerepe kell hogy legyen a tudásintenzív gazdaságnak, a tudásintenzív ipari ágazatoknak.

## 2.1.2 Kis- és közepes vállalatok (KKV-k)

Amikor iparpolitikáról beszélünk, általában nagy tőkeerejű, multinacionális cégek tevékenységére gondolunk, pedig nem szabad elfelejteni, hogy az egészséges gazdaság gerincét a KKV-k adják. Fejlesztésük és támogatásuk szükséges, lévén ők integrálják a multinacionális cégeket egy-egy helyi környezetbe, biztosítják a kiszolgáltatásukra képes beszállítói hátteret. A meglévő, kialakult beszállítói kör lehorgonyozza a befektetőket, beruházókat, segítve hatékony működésüket, egyúttal munkalehetőséget teremtve a helybélieknek.

Ugyanakkor, mint azt az HEBC korábbi jelentéseiben is hangsúlyozta, a KKV-knak törekedniük kell arra, hogy több, különböző országban működő multinacionális cég regionális vagy globális beszállítóivá váljanak. Több lábon kell állniuk, hogy szükség esetén mozoghassanak a vállalatcsoporton belül, ha áthelyeződik a termelés, vagy újabb gyárak létesülnek. Sőt lehetőleg vevőik számára ne csak beszállítók legyenek, hanem stratégiai üzleti partnerként lépjenek fel, akik a közös projektek korai fázisától kezdve bekapcsolódnak, és hosszú távon együttműködnek a termék teljes életciklusán keresztül.

Az HEBC tagvállalatai jelentős tapasztalatokkal rendelkeznek a KKV-król mint beszállítóikról. Ezért arra biztatják a magyarországi KKV-kat, hogy lehetőség szerint tevékenységüket a hozzáadottérték-termelés irányába mozdítsák el. Versenyelőnyt jelenthet számukra a földrajzi közelség, amely a szállítási költségeket minimalizálja.

Egyik kormányzat sem talált versenysemleges megoldást a KKV-k alultőkésítetttségének problémájára. A beindított pályázati rendszerek összehangolatlansága, eltérő célrendszere az állami pénzek nem kellően hatékony felhasználását eredményezi. Nem tudta megoldani a kormányzat a gazdaságfejlesztés komplex, koordinált eszközrendszerének kialakítását, amelyre csak egy példa az ITD Hungary körül több éve tartó huzavona, minisztériumok közötti egyet nem értés.

Egyszerű, átlátható és egyablakos támogatási rendszer kialakítása javasolt a KKV-k részére. A KKV-k felkészülését segítő irodák (pl. megyeközpontokként) ne csak információval szolgálnak, hanem a KKV-k fejével gondolkodva, megértve céljaikat, szinte helyettük és nevükben végezzenek el minden előkészítő munkát.

A nagyvállalatok és multinacionális cégek beruházásaival együtt automatikusan megvalósul a technológiai transzfer, hisz főleg a zöldmezős beruházások esetében – de a barna mezős vagy már működő cégek megvásárlásakor is – a modern technológiák meghonosítására, termékfejlesztésre kerül sor. Ez pozitívan hat a kis- és közepes vállalatok működésére is, lévén a velük történő stratégiai partnerség kialakításakor átadásra kerülő tudás, know-how, technológia, sok esetben munkaerő. Ugyanakkor a multinacionális cégek elvárásokat támasztanak a KKV-kal szemben; amennyiben meg kívánnak maradni stratégiai partnernek, úgy nekik is importálniuk kell, illetve meg kell honosítaniuk olyan technológiákat, amelyek belföldön nem állnak rendelkezésre.

## 2.1.3 A nemzetközi technológia szerepe

A technológiai transzfer felerősödhet, illetve felértékelődhet, ha a gazdaságpolitika támogatja a magasabb technológiai fejlettséggel járó, magasabb hozzáadott értékű termelés meghonosítását Magyarországon. Várható, hogy uniós tagként az ország potenciális értékei ismertebbek lesznek Európában. Ez élénkületet hoz magával, bővülnek a gazdasági együttműködési lehetőségek, nőni fog a nemzetközi technológia beáramlása. Fontos, hogy a kormányzat ezeket a folyamatokat a hosszú távú jelenlét szellemében inspirálja.

A következő években nőni fog azoknak a magyar KKV-knak a száma, amelyek nemzetközi szintű technológiával rendelkeznek, és versenyképesé válnak. Ezeknek a cégeknek a világpiaccon történő megjelenése előbb-utóbb elhozza azt a pillanatot, amikor a piaci lehetőségek jelentős tőkebevonást tesznek szükségessé, és ez legtöbbször a nagy, konkurens világcégek felvásárlási szándékával is együtt jár.

Az HEBC – a korábbi jelentéseiben leírtakhoz hasonlóan – olyan középtávú gazdaságpolitikát és ezen belül iparpolitikát javasol, amely az alábbi elemekre épül: folyamatosan fejlődést biztosít, a hazai és nemzetközi technológiákra egyidejűleg épít, tudástartalékokat mozgósít, a magyar gazdaságban értéket hoz létre, és összességében növekvő bevételt eredményez. Egy ilyen politikát csak a folytonosság és kiszámíthatóság megteremtésével lehet hatékonyan végrehajtani, politikai konszenzussal támogatva.

## 2.2 Adózás

Az adó – egy egészséges gazdaságban – a központi források biztosítása mellett a társadalmi újraelosztás, a szabályozás, a gazdaság élénkítésének eszköze. Tehát az adó eszköz, nem pedig cél! Ezért fontos a teljes rendszerben szakszerű, áttekinthető és jól kommunikált adópolitika kidolgozása és működtetése.

Az HEBC véleménye szerint megfelelő eszközökkel (pl. adó, egyéb eszközök) ösztönözni kellene a külföldi menedzserek megtelepedését, mert a személyijövedelemadó-rendszer mai állapota kifejezetten riasztó e tekintetben.

### 2.2.1 Adópolitika

Az HEBC-tagvállalatok véleménye szerint alapvető fontosságú kérdés a teljes adóterhelés komplex áttekintése az egyes elemek voluntarista kiragadása helyett. Magyarországon két közteher jelent alapvető versenyképességi hátrányt. Az egyik az Európai Unióban ismeretlen helyi iparüzési adó, a másik a béreket terhelő közterhek. Az első esetben a helyi adó kiváltása, az önkormányzatok finanszírozásának más eszközökkel történő megoldása rendszeresen halasztásra kerül, hivatkozással a küszöbönálló közigazgatási reformra. Ez a gazdálkodó szféra számára elfogadhatatlan, mert egy tisztán gazdálkodási tényezőt kezelhetetlen politikai síkra terel. A béreket terhelő közterhek esetében utalni kell a korábban már említett szociális ellátórendszerek elkerülhetetlen, rászorultsági alapon történő reformjára, mert e nélkül nincs reális esély a közterhek középtávon történő csökkentésére.

Az EU-harmonizáció kapcsán ugyancsak szükséges megemlíteni a csak rövid távon fennálló áfaanomáliákat, különös tekintettel az EU Kohéziós és Strukturális Alapokhoz szükséges állami eszközök áfájának kezelésére.

A munkaerő és járulékos költségei, valamint az adóterhek miatt Magyarország drágává vált. Ezt támasztja alá, hogy több összevont regionális beruházás nem Magyarországon valósul meg. Szlovákia, Lengyelország, Csehország például ebből a szempontból versenyképesebb. Nyilvánvalóan Magyarország nyugat-európai összehasonlításban még mindig kedvező helyzetben van, ez azonban csak szükséges, de nem elégséges feltétel. Magyarországnak nem Nyugat-Európánál kell olcsóbbnak lennie, hanem az újonnan csatlakozó országok között kell versenyképesebbnek maradnia.

A kutatások arra utalnak, hogy a magyarországi teljes adóteher az EU átlagát 5 százalékponttal meghaladja – bár európai viszonylatban a társasági adó a legalacsonyabb, de az áfa a legmagasabb –, és „megszünteti” a társasági adó pozitív hatását. A további csökkentési lehetőségeket súlyosan korlátozzák a költségvetési megszorítások. Az adóreform keretében csökkenteni kell az áfát és a bérterheket, és az adózásnak tükröznie kell a környezetvédelem fokozódó fontosságát. Az adót azonban nem lehet úgy értelmezni, hogy az a költségvetési hiányok feltöltésére szolgáló eszköz; ehelyett inkább ösztönöznie kell a gazdaságot.

A jelen kormányzati ciklus során a Kormánynak kerülnie kell a további közvetlen vagy közvetett (rejtett) adónövelő lépéseket, különösen a környezetvédelmi projektekhez kapcsolódó adók esetében (göngyölegdíj stb.). Kívánatos lenne az állam kivonulása az olyan környezetvédelmi problémák megoldásából, amelyek esetében a vállalkozások – Nyugat-Európaéhoz hasonlóan – eredményesebbek lennének (pl. göngyölegek újrahasznosítása stb.).

## **2.2.2 Az adóhatóság működése**

A Magyar Kormány számos iparágban az Európai Unióhoz való alkalmazkodás biztosítása érdekében átmeneti időszakokat kért. Derogációk biztosítják például, hogy az adószintek jelentős piaci zavarok nélkül elérhessék az EU szintjét, azok figyelmen kívül hagyása túlzott adóztatáshoz vezet. Ez szükségszerűen a törvényes piacok hanyatlását okozza, még akkor is, ha az állami bevételek esetleg nőnek.

Az adóhatóság működésében a vállalatok gyakran találkoznak nehezen elfogadható jelenségekkel. Egyetértenek az adózási fegyelem és a szakszerűség vizsgálatával az ellenőrzések során, azonban nehezen magyarázhatók azok az „akciók”, amelyek – kihasználva a rendeletek pontatlanságát, gyenge minőségét – az értelmezési eltérésekre alapoznak, ahelyett, hogy azokat megszüntetnék. Sajnos nem nevezhető etikusnak, bár többször tapasztalható, hogy a jogalkotók eredeti szándékára rációval, az adóhatóságok „egyéni” értelmeznek bizonyos törvénymódosításokat, amit a nem egyértelmű megfogalmazások tesznek lehetővé.

Ugyan az azonos uniós feltételek könnyítik a gazdaság működését, nem biztos, hogy ezáltal az egyszerűbbé is válik. Pl. a vámok megszűnése a vállalatok számára alapvetően pozitív hatású, de a jövedéki termékeknél adóbevallási helyek felállítása válik szükségessé. Azon esetekben ugyanis, amikor Európai Unión belüli adóraktárból jövedéki terméket (üzemanyagot, kenőanyagot) nem magyarországi adóraktárakba, hanem közvetlenül a végfelhasználóhoz vagy viszonteladóhoz szállítanak, az importőr köteles az adókezelést elvégeztetni, mert csak ezután kerülhet a termék szabad forgalomba.

### **2.2.3 Adózási fegyelem**

A fejlett gazdaságú országokban elfogadott, természetes kötelesség az adózás. A nagy, nemzetközi vállalatok az elmúlt években fegyelmezett adózóként élen jártak, példát mutattak Magyarországon. Ezeken túl szükségesnek látszik az adózási fegyelem további javítása, a hiányosságok feltárása, a jelentős adócsalások bírósági eljárásainak felgyorsítása. Továbbá az eredmények közzététele, a retorziók kommunikálása – politikamentesen. Magyarországnak az Európai Unió tagjaként másfajta társadalmi megítélésre és hozzáállásra van szüksége az adózással kapcsolatban.

Az HEBC véleménye szerint az adórendszer és az adóból befolyó pénzek felhasználásának átláthatóvá tételével lehet ösztönözni az adófizetést, javítani az adófizetési morált éppúgy, mint az adófizetők hozzáállását az adózáshoz. Annak a bizonyítása, hogy jó helyre kerülnek az adópénzek, motiválóan hathat az adófizetőkre (mint pl. a személyi jövedelemadó 1%-os felhasználásának esetében).

### **2.3 Nemzetközi együttműködés**

A kialakult kép szerint a magyar jó szándékú, sok esetben kritikus, általában pesszimista, de kreatív és túlélési képességekben bővelkedő nemzet. Az európai uniós tagság ebből a szempontból is kihívás, mivel az EU-n belül nem az évtizedek alatt jól begyakorolt nemzeti stratégiára van szükség, vagyis nem túlélni kell tudni egy helyzetet, hanem élni kell tudni vele. Magyarország olyan lehetőséget kap, amelyet ki kell aknáznia. Együttműködési stratégiákat kell kialakítani, el kell tudni fogadni, hogy sok esetben mások teljesítményén, munkáján és hozzáállásán múlik a mi jólétünk, eredményünk, teljesítményünk. Bízni kell, és ennek okán nyitottabbá válni. Az együttélés színtere meg fog változni, fokozódik az egymásrautaltság, ugyanakkor mindenki hozza a „csapatba” nemzeti sajátosságát, amely tiszteletet élvez.

Az HEBC-tagvállalatok véleménye szerint a nemzetközi együttműködés szempontjából fontos bizonyos egyensúlyok folyamatos fenntartása, az aktuális politikai helyzetnek történő alárendelésük helyett. Új szemlélet kialakítása szükséges, hisz az integráció többet jelent egyszerű együttműködésnél. Magyarország számára fontos, hogy az Unió piacának integrált részeként működjön. A nyitott gazdaságpolitika, a prioritások megfogalmazása a globális egészen belül magasabb fokú integráltságot jelenthet.



Fontos meghatározni a versenyképességet leginkább befolyásoló tényezőket és a jelentős befektetők és beszállítók fejlesztéséhez szükséges környezetvédelmi tényezőket. Lehetséges cselekvési terület az elektronika, nanotechnológia és biotechnológia fejlesztése. Magyarországnak lehetősége nyílik a jobb jövő biztosítására, ha ebben a tekintetben aktív szerepet vállal a Lisszaboni Célkitűzések teljesítésében.

Magyarország regionális szerepét a gazdasági folyamatok alakíthatják ki, amelyben az állam szerepe az ezt segítő szabályozási rendszer tudatos átgondolásában jelenik meg, beleértve a külföldi munkaerő magyarországi alkalmazásának differenciált kezelését. Magyarország már nemcsak tőkebefogadó, de tőkekihelyező ország is a régióban, ami a fejlődés természetes következménye, azonban változatlanul csak néhány nagy cég képes regionális terjeszkedésre. Habár ez elsősorban pénzkérdés, mégis szükséges lenne a nagy tőkebefektető országok példájára kereskedelemfejlesztési intézményrendszert kialakítani.

Hangsúlyozni érdemes, hogy Magyarország Európa szívében fekszik, így betölthet egyfajta közvetítő szerepet a fejlett és a fejlődőben lévő Európa találkozásánál. Az HEBC megerősíti korábbi véleményét, mely szerint több együttműködés és kevesebb verseny szükséges, mind az új tagországokkal, mind a környező országokkal. A politikai értelemben is vett jó kapcsolat kialakításához hozzájárulhat, ha a kisebbségek érdekeit Magyarország inkább a gazdasági együttműködésen keresztül próbálja támogatni a környező országokban. A fejlett országokban, ahol a gazdaság működik és az emberek számára jólétet biztosít, nem jellemzőek a nemzetiségi konfliktusok, amelyek legfeljebb egy-egy választáskor, politikai szinten jelentkeznek.

Magyarország a vállalatirányítás terén az utóbbi időben – egyre növekvő mértékben – fontos regionális központ szerepét tölti be, mivel számos társaság különböző szintű vezetési egységét ide helyezte. Az Európai Unió új tagjaként Budapest folytathatja ezt a szerepet elhelyezkedésének és az életszínvonalnak köszönhetően. Magyarország regionális szerepének megerősítése érdekében azonban két irányban szükséges erőfeszítéseket tenni. Az egyik az infrastruktúra fejlesztésének gyorsítása, az észak–déli és nyugat–keleti tranzitútvonalak megépítése. A második a jó kapcsolatok és együttműködés kialakítása a szomszédos országokkal.

Magyarország földrajzi helyzete és életszínvonala, munkaerejének minősége, bizonyos infrastruktúrája (bankrendszer, informatika stb.) és egyetemeinek minősége miatt abban a helyzetben van, hogy egyedi szerepet tölthet be Európában: híd lehet a ma és a holnap Európai Uniója (Románia, Horvátország stb.) között, tudás- és logisztikai központtá válhat, amely kiszolgálja Közép- és Dél-Európát. Magyarország azonban nem egyedül verseng ezért a pozícióért. Ebből a szempontból a következő 18 hónap meghatározó lesz. Az ország vagy bizonyítja, hogy a gazdaság, a pénzügy és oktatás terén képes egyértelmű, hosszú távú és fókuszált döntéseket hozni, amelyeket a vezető politikai frakciók is támogatnak; kiszámítható jogi és gazdasági környezetet kialakítani, jó hangú politikai vitát folytatni és folyamatos konstruktív párbeszédet az üzleti közösséggel, vagy látnia kell, hogyan aknázzák ki a helyzetet a szomszédai. Mivel a társaságok MOST terveznek és fektetnek be hosszú távra, nem lesz második esély.

Az HEBC fel szeretné hívni a figyelmet a globális üzleti élet változásaira és fejleményeire. A mai technológia lehetővé teszi a multinacionális társaságok számára, hogy szállítói láncuk részeit nagyon gyorsan helyezték azokba a régiókba, amelyek a legtöbb versenyelőnyt kínálják.

Tanúi lehetünk az ilyen „offshore” letelepedési tevékenységek bővülésének, amelyek nemcsak a termelőlétesítményekre korlátozódnak, hanem manapság már a társaságok olyan alapvető back-office funkcióit is eléri, mint az informatikai támogatás, a humán erőforrás, a pénzügy, valamint az olyan emberierőforrás-intenzív területeit, mint az ügyfélszolgálat. Itt Magyarország számára egyedi lehetőség kínálkozik a külföldi beruházások növelésére, a magasabbban képzett munkaerő foglalkoztatására, a szállítói lánc Magyarországon megtelepült alkotóelemei által hozzáadott érték növelésére.

A környező országokon és Európán kívül nagyobb figyelmet igényelnek a tengerentúli országok, valamint az ázsiai gazdasági együttműködési lehetőségek kiaknázása. Ezen belül külön fejezetet érdemel Kína, a világ jövőbeni gazdasági fejlődését meghatározó nagyhatalom. A gazdaságpolitikában a jelenlegi spontán jellegűnek tűnő akciókat jól felépített programok kell hogy helyettesítsék. A gazdaságpolitikát több pillérré kell alapozni.

## 2.4 Innováció

A Világ gazdasági Fórum gazdasági kreativitási indexe azt próbálja mérni, hogy az országok mennyire elkötelezettek az innováció iránt. A megfigyelt adatokon és felmérések eredményén alapuló index a technológiai szintet és az induló vállalkozások számára kedvező feltételeket méri. Az elmúlt évtizedben a legkreatívabb országok a leggyorsabb növekedést elért országok közül kerültek ki. Amerika előkelő helyezését a fejlődés ütemét megszabó innovációnak – amelyet Finnország is teljesít – és a vállalkozások indításának a világon leginkább kedvező környezetnek köszönheti. Magyarország előkelőbb helyen áll, mint számos EU-tagállam.

Az HEBC rendkívül fontos versenytényezőnek, versenyelőnynek tartja az innovációs képességet. A gazdasági versenyképesség érdekében folyamatosan kell újítani, fejleszteni, illetve az innováció és fejlesztés eredményeit eredményesen kell tudni az iparban és a gazdaságban felhasználni.

Az innováció, valamint törvényileg garantált és szervezett támogatása, az ország fejlődésének egyik pillére kell hogy legyen. Az EU-15 kormányainak többsége elfogadta, hogy az innováció Európa új, első számú kihívása. Hasonlóan szükség van arra, hogy az új tagországok – elsősorban a Magyarországhoz hasonló adottságokkal rendelkező országok – nagyobb figyelmet és több forrást fordítsanak erre a területre. A bürokratikus túlszabályozás helyett elsőbbséget kell biztosítani a kreatív gondolkodásnak, a kormányzatnak segítenie kell az innovációt. Az Innovációs Alap működése mellett megfelelő pénzügyi rendszer kialakítása szükséges, elsősorban a KKV-k fejlődésének elősegítésére. Bátorítani kell az akadémiai intézetek, az újítók és a gazdasági élet közötti együttműködést.

Ugyanakkor vigyázni kell arra, hogy a véges források felhasználásakor a kutatásra és fejlesztésre fordítandó kontingens ne csorbitsa az ezen túlmenően, innovációra felhasznált támogatásokat. Szintén fontos elem, hogy a vállalkozásokat csak versenyképessé válásuk folyamatában kell támogatni, ha ezt elérték, el kell ereszteni a „kezüket”, a továbbiakat a piac önszabályozására bízva.

## 2.5 Oktatás

A következő 10 évben Magyarország költség- és bérstruktúrája fokozatosan közelíti majd az EU átlagát, ezért létfontosságú, hogy az ország ma alapozza meg a holnap versenyképességét. Ennek sarkköve az oktatás, szem előtt tartva azt az irányt, amerre Magyarország versenyképességét hosszú távon tervezi.

Az HEBC-tagvállalatok a szakképzésre való egyértelmű és fenntartható fókuszálást ajánlják, valamint hosszú távú politikát az egyetemek és vállalatok közötti szoros együttműködés ösztönzésére, tudásközpontokat hozva létre az egyetemek körül, amelyek így erősíthetik nemzetközi hírnevüket és vonzerejüket.

Ahogy ezt az ír példa mutatja, a siker kulcsa ezen a területen az időzítés és a célirányosság: most kell erős, egyértelmű, politikamentes döntéseket hozni, amelyek megteremtik a hosszú távú jövőbeli feltételeket.

A gazdasági szférát sokkal érdekeltébbé kell tenni abban, hogy megjelenítse saját erőforrás-igényeit mind a középfokú, mind a felsőfokú oktatásban. Ma egyértelműen látható, hogy a befektetések egyik korlátja Magyarországon a kibocsátás és a piac igényei közötti mennyiségi és minőségi eltérés.

A vállalatok számára a foglalkoztatást felváltotta a foglalkoztathatóság fogalma. A piaci változásokhoz rugalmasan alkalmazkodó cégek felelőssége abban érvényesül, hogy az átmennetileg vagy véglegesen szükségtelenné váló munkaerő foglalkoztathatóságát megteremtsék. Ehhez a folyamatos továbbképzés lehetőséget nyújt, amelyben a vállalati érdekeltség tovább javítandó.

A vállalatok többsége amikor arról dönt, mely országba telepítse magas hozzáadott értékű tevékenységeit, a legfontosabbnak a versenyképes bérért alkalmazható, szakképzett munkaerő elérhetőségét és létszámát tekinti. A ma rendelkezésre álló munkaerő állományában hiány mutatkozik nyelvismeretből és nyelvi készségekből. A skandináv országokban a népesség több mint 80%-a beszél angolul. Magyarország ettől jóval elmarad.

Egy 2002. márciusi Eurobarometer-kutatás idegennyelv-tudás szempontjából a csatlakozó országok között utolsó helyre sorolta Magyarországot. Szinte már anekdotává vált, hogy a nyelvtanulás jelentősen felgyorsul azon országokban, ahol a televízió-műsorokat szinkronizálás helyett feliratozzák.

Az HEBC-tagvállalatok hangsúlyozni kívánják, hogy a mennyiségi felsőoktatás többlépcsősé alakítása során a minőségi, úgynevezett „elit képzés” sokkal nagyobb hangsúlyt kell hogy kapjon, kizárólag piaci alapokon. Magyarország teherviselő képessége, illetve a bolognai szerződés alapján a bachelorképzést lehet ugyan politikai döntéssel tömegszinten tartani, de a masterképzést szigorúan kiválasztódással, az esélyegyenlőséget is figyelembe véve, és a piac igényeinek megfelelően kell megteremteni. Lehet és kell ösztöndíjrendszerekkel támogatni, de alapvetően az oktatás az egyén beruházása is. Még az oktatás területére is igaz, hogy ami ingyenes, annak szubjektív értéke alacsonyabb. Egyfajta szemléletbeli változás szükséges.

Az HEBC-tagvállalatok fontosnak tartják a technikusképzés visszaállítását, valamint a kétszintű felsőoktatás bevezetését és fejlesztését (ideértve a gyakorlati képzés fontosságát is). Ugyanakkor vigyázni kell arra, hogy az egyetemi képzés jelenlegi színvonalát a kétszintű képzés bevezetése ne rontsa, hanem javítsa.

Ugyancsak kulcstényező az egyetemek és a gazdasági szereplők együttműködése, valamint a K+F tevékenységek ösztönzése. Valódi értékek mentén és magas színvonalon szükséges létrehozni olyan kutató egyetemeket, amelyek természetesen nemcsak kutatókat, hanem jól képzett, nemzetközi szintű szakembereket is kibocsátanak. A felsőfokú oktatási intézményeknek el kell fogadniuk, az államnak pedig támogatnia kell azt a minősítési rendszert, amely különbséget tesz az azonos szintű, de más-más intézményben szerzett diplomák között. Az intézmények minősítését azoknak az ágazatoknak kell adniuk, amelyek később a szakembereket befogadják. Az oktatási intézmények érdekeltségi rendszerének kialakításánál ezen minősítéseket figyelembe kell venni. Az így kialakuló, intézmények közötti versenyt semmiféle adminisztratív eszközzel nem szabad csökkenteni, korlátozni.

## 2.6 „Szoft” és „Hard” infrastruktúra

A régiók fejlődését komplex módon kell támogatni. Fel kell vállalni bizonyos szelektivitást a fejlesztésben, ugyanakkor ezeket a rendkívül hosszán megtérülő beruházásokat csak megvalósíthatósági tanulmány elkészítése mellett szabad támogatni. Ha egy régió nem tud intenzíven bekapcsolódni a globális vérkeringésbe, a beruházás könnyen holt tőkévé válhat, illetve soha nem térül meg. Ebből a szempontból a csepegtetett vagy kritikus tömeg alatti beruházások éppúgy kérdésesek, mint a kizárólagos megoldások. Nem célszerű például csak autópályát építeni, és vasutat vagy széles sávú hírközlést nem, mert ezek egymást erősítő folyamataiban mindig a leggyengébb láncszem fogja meghatározni a régió jövőbeli helyzetét.

Az EU-források felhasználásának tekintetében az HEBC-tagvállalatok szelektívebb fejlesztést tartanak szükségesnek mind regionális, mind szakmai értelemben.

Követendő az a szemlélet, amely szerint azoknak a területeknek a támogatását kell előtérbe helyezni az első 5-8 évben, amelyek gyors gazdaságieredmény-növekedést hoznak.

Ez az a terület, ahol nem népszerű, hanem ésszerű, hatékony programot kell követni.

Magyarországnak meg kell találnia a helyét a nemzetközi versenyben. Kiugrási lehetősége a rendelkezésre álló szaktudás, képességek és tehetség kiaknázásában rejlik.

Az HEBC egyöntetű véleménye szerint az út a tudásalapú társadalom, a tudásintenzív gazdaság, valamint az információs társadalom létrejöttének irányába vezet. Ez a szemlélet a források felhasználásánál nagyobb hangsúlyt fektet az oktatásra és a társadalmi tudat fejlesztésére, mint az infrastruktúrára. Sok szempontból követendő Írország példája.

## 2.7 Munkaerőpiac

Az HEBC-tagvállalatok véleménye szerint a munkaerőpiac integrációja az Európai Unió egésze számára előnyös lesz. A határok menti együttműködés – a napi ingázást is beleértve – a szomszédos országok között régóta létező gyakorlat (pl. Magyarország–Ausztria, Szlovákia–Magyarország). Magyarországon több cég munkaerő-igényét jelentős külföldi munkaerő foglalkoztatásával oldja meg; fontos, hogy ez a csatlakozás után is korlátok nélkül és rugalmasan működjön. Egy olyan rendszer megvalósítása ajánlott, amelynek keretében a lehetőség szerinti legcsekélyebb adminisztrációval a gazdasági igényekhez kapcsolódó munkavállalási engedély adható.

A személyek szabad mozgása az EU egységes piacának egyik alapelve. Az új tagállamok ezt a tagság egyik legfontosabb előnyének tartják. Az EU-15 jelenlegi félelmei hasonlóak a korábbi bővítéseket kísérő aggályokhoz. 1986-ban (Spanyolország és Portugália csatlakozásakor) és 1981-ben (Görögország csatlakozásakor) a tagjelölt országoknak hosszú átmeneti időszakot kellett elfogadniuk a többi tagállam munkaerőpiacához való hozzáférés korlátozásával. Ahogyan azonban már említettük az HEBC korábbi jelentéseiben, a magyar népesség mobilitása, rugalmassága és vándorlási hajlandósága csekély.

## 3. TÁRSADALMI FELKÉSZÜLTÉG

Egy ország fejlődését több tényező határozza meg. A gazdaság teljesítménye, működési hatékonysága, tudásvagyona és ambíciója mellett nagyon fontos a társadalom igény- és erkölcsi szintje, felkészültsége, kulturáltsága, értékei. Nincs olyan racionális gazdasági fejlesztési program, amely figyelmen kívül hagyhatja a társadalom tudati felkészültségét. Nem lehet ambiciózus felzárkózási programot végrehajtani megosztott társadalomban, olyan közegben, ahol az európai átlagnál rosszabb az általános munkamorál.

Ezért az HEBC-tagvállalatok véleménye szerint – az átláthatóság és a nyilvánosság erősítése révén – javítani kell az elszámoltathatóságot az állami és magánszférában egyaránt.

### 3.1 Erkölcs és tudatosság

A korrupció, amely ugyan máshol is létezik, eléggé elterjedt és kétségtelen, hogy Magyarország ebből a szempontból nem áll jól. A Transparency International 2003. évi felmérése szerint Magyarország a 40. helyet foglalja el a 133 országból álló listán. A korrupció azonban nemcsak a „rendszer” hibája, hanem az abban részt vevők felelőssége is. Így – habár hosszú távon a korrupció elleni küzdelem egyik lehetséges eszköze a közigazgatási eljárások és engedélyeztetések egyszerűsítése – legalább annyira lényeges, hogy a gazdasági élet szereplőinek morálja is változzék.

Magyarország EU-tagságához sok várakozás kapcsolódik. Bár nem mindenki számára jár egyértelmű előnyökkel, mégis a gazdasági vonatkozásokon túl egyfajta kultúrát, életvitelt, életigényességet közvetít.

Olyan ismereteket és szükségességeket hoz az ország és az egyének életébe, amelyek lassú folyamatként beivódva, szembenézésre készítenek mindenkit bizonyos humán értékekkel és igényekkel.

Terjesztésében és befolyásolásában kiemelkedő szerepe lesz a turizmusnak, amely lehetőséget nyújt különböző kultúrák találkozására, közvetlen kapcsolatok kialakítására, hozzájárulva a kölcsönös megismeréshez, amelyre alapozva mindenki alakíthatja és formálhatja saját értékítéletét, értékrendszerét.

Magyarországnak bár a vágyódása megvan, anyagi lehetőségei korlátozottak egy olyan típusú szociális háló létrehozására, mint pl. az észak-európai országokban működő. Mindez azonban nem magyarázat arra a pesszimizmusra, gyakran tapasztalt negatív hozzáállásra, amely oly jellemző, és amelynek megváltoztatása a jövőképet is kedvezően alakítja.

Gazdasági szempontból a védjegyoltalom és a törvények kikényszerítésének hiánya ahhoz vezet, hogy a piacot elárasztják a hamisított termékek, sértve a törvényes és adófizető társaságok üzleti érdekeit. Ezenkívül az elégtelen határellenőrzés és a nem megfelelő adóztatás a csempészaruk beáramlását hozza magával, ami arra kényszeríti a törvénytisztelő, igen erősen szabályozott törvényes ágazatokat, hogy a tisztességtelen verseny drámai fokozódásával szálljanak szembe.

Mialatt fejlődik a törvények végrehajtása, a védjegyoltalom és a határellenőrzés, a helyes szabályozás és adóreform megvalósítása fontos a Kormány oldaláról, ugyanakkor a gazdasági szereplők oldaláról is fontos felismerni és támogatni az erőfeszítéseket a vállalatok társadalmi felelőssége (CSR) területén.

### **3.2 Népesedéspolitika**

Magyarország népességcsökkenésének ténye hosszú távon a versenyképesség és a magyar szociális és jóléti rendszer veszélyeztetését hozza magával. Fontos nemzeti érdek esetében politikamentes megközelítést kell kialakítani a különböző politikai erők és társadalmi csoportok között. A népességpolitika ebben a helyzetben már nem lehet politikai kérdés.

Az aktuális problémák megoldására számos európai modell kínál jó gyakorlatot (pl. Skandinávia, Franciaország, Hollandia). Új perspektívákat kell kialakítani és bevezetni a fiatal generációk számára. Tartósan létre kell hozni a társadalomban a jövőbe vetett hit érzését, gondoskodni kell arról, hogy a nemzet épülésének célja és élménye minél több embert megérintsen. Javítani szükséges a gyermekszülés és gyermeknevelés körülményeit (szülőbarát, anyabarát gazdasági környezet – rugalmas munkaidő és részmunkaidős lehetőség az anyák számára, anyasági juttatások stb.). A hosszabb és egészségesebb élet biztosításához hosszú távú, megbízható programokra van szükség, és új lehetőségeket kell kialakítani, esélyt teremteni az idős kor aktív eltöltésére.

## 3.3 Egészségügyi rendszer

Az egészségügyi szektor is ki lesz téve az Európai Unió összes pozitív és negatív hatásának. Ez az egyre inkább piaci alapokon működő humán szolgáltatás potenciális kitörési pont lehet, csak letisztult feltételeket kell teremteni. A magyar orvosok képzettsége, elkötelezettsége, szolgáltatási színvonala megfelel az Európai Unió benchmark szempontjainak, elvárásainak. Más kérdés, hogy a magyar társadalom általános egészségi állapota, az egészségügyi kultúra demográfiai szempontból nem mondható optimálisnak, ez azonban nemcsak egészségügyi kérdés, hanem sokkal szélesebb társadalmi problémakör is. Egyebek mellett magában foglalja az oktatást, benne a prevencióval. Bizonyára ezen a területen is elérhető egy úgynevezett win-win (kölcönösen előnyös) helyzet, amelyben az egészségügyi szolgáltatók és a szolgáltatást igénybe vevők rövid- és középtávon egyaránt megtalálják számításukat.

A gazdaságban végbement rendszerváltás, technológiaváltás, menedzsmentváltás az egészségügyben még nem valósult meg. Erős érdekellentétek nehezítik a folyamatot, amely nyilvánvalóan tarthatatlan. Az egészségügyi rendszer reformjának irányát egyrészt a lakosság igényei, másrészt – sajnálatos módon – a hivatalosan erre fordítható finanszírozás határozza meg. Az HEBC-vállalatok véleménye szerint a kormányzatnak a célok és a pénzügyi korlátok figyelembevételével ki kell alakítania azt az új egészségügyi szolgáltatási struktúrát, amely valószínűleg a jelenleginél kevesebb, viszont high-tech felszereltségű egészségcentrumok irányába mutat.

Egy ténylegesen működő egészségbiztosítási rendszerre lenne szükség, és annak pontos meghatározására, hogy az ingyenes ellátás körébe mi is tartozik (nyilván nem foglal mindent magában). Ebben az esetben a meghatározott körön kívüli szolgáltatást a biztosító részben/vagy egyáltalán nem fizeti. Egy ilyen rendszerbe elképzelhető a magántőke bevonása is.

Fontos lenne felgyorsítani az egészségügyi rendszer reformjának folyamatát, mivel a jelenlegi rendszert a szolgáltatás szintjének jelentős romlása nélkül nem lehet tovább finanszírozni. A reformnak arra kell összpontosulnia, hogy a magyar egészségügyi rendszer hogyan tud felzárkózni az európai színvonalhoz.

Az HEBC fontosnak tartja a stabil pénzügyi és szakmai háttér kialakítását az egészségügyi személyzet és a közegészségügyi dolgozók számára. Intézkedéseket kell hozni annak megakadályozására, hogy az egészségügyi dolgozók nagy számát külföldön alkalmazzák.

Fontos a népesség egészségtudatosságát szakszerű PR-kampány segítségével megerősíteni. A megelőzés és a rendszeres orvosi vizsgálatok erőteljes támogatása szükséges, mivel ez a legjobb módja az egészségügyi költségek minimalizálásának, csökkentésének hosszú távon. Az oktatás fő feladata, hogy az egészségesebb életstílusra készítse fel a jövő generációt. A kiegyensúlyozott táplálkozás és a fizikai aktivitás ösztönzése jelenti az egészséges életstílus alapját, a hosszabb élet fontos pillérét. A társaságok több módon tudnak segíteni, pl. az egészséges munkahely koncepciójának előmozdításával, a képzéshez való hozzájárulással.

## 3.4 Környezetvédelem

Az utóbbi időben drámaian erősödik a nemzetközi és helyi véleményalkotók által is széles körben visszhangozott világméretű felismerés, miszerint létkérdés a fenntartható fejlődés biztosítása az ún. „trilemma” („triple E”) törékeny, hármas egyensúlya mentén. A „hármas E” lényege gazdaságilag (Economy) elfogadható költségek mellett fenntartani a hosszú távú biztonságos energiaellátást (Energy), miközben a környezetre (Environment) a lehető legkisebb hatást gyakoroljuk. Ez a fajta gondolkodás máris szorosabb együttműködést eredményezett világszerte a kormányok és a magántulajdonú energiatársaságok között.

A környezeti politikák kulcsfontosságúak, mivel nemcsak a jövő generációk életét határozzák meg, hanem az összes társaság jövőbeli fejlődésének keretét is adják. Ezért az HEBC-társaságok úgy gondolják, a környezetvédelemnek konszenzusos témának kell lennie, amely elválnak az egyéni politikai tervektől, és amelyet az európai közös gyakorlat inspirál, nem pedig a végletes példák. A figyelemnek a fenntarthatóságra kell összpontosulnia: a jelen igényeinek kielégítésére anélkül, hogy veszélyeztetnénk a jövő generációk képességét saját igényeik kielégítésére. A fenntartható fejlődés az üzleti tevékenységek gazdasági, környezeti és társadalmi vonatkozásai közötti egyensúly kialakításáról szól: ezen egyensúly fenntartása kritikus fontosságú Magyarország versenyképességének megőrzése és ezenkívül a környezet megóvása szempontjából.

Kedvezőtlen tendencia látszik kialakulni, amely abban nyilvánul meg, hogy környezetvédelmi célokra történő hivatkozással az állam extra adóbevételekre tesz szert, ugyanakkor nem valósul meg a fenntartható fejlődésért viselt közös felelőssége a gazdálkodó szférának és az államigazgatásnak. A környezetvédelem szabályozórendszere nem lehet öncélú, mindenképpen az ország versenyképességével összefüggésben szükséges azt kialakítani.

Az HEBC-vállalatok nem ellenzik a környezetvédelmi díjat, csak fel kívánják hívni a figyelmet arra, hogy ne adónemként működjön, hanem átlátható rendszerben, egy mentesítési modell alapján kínálja fel a választás lehetőségét a gyártók és a forgalmazók számára, hogy dönthessenek, befizetik-e a díjat termékeik után, vagy biztosítják azok környezetbarát kezelését az életciklusuk végén is (recycling, begyűjtés, tárolás, megsemmisítés, károsanyag-kezelés stb. tekintetében). Amennyiben egy gyártó úgy dönt, hogy recyclingüzemet hoz létre, és ezzel környezetbarát módon megsemmisíti a hulladékká vált termékeit, akkor ne kelljen környezetvédelmi díjat is fizetnie. Nehezen elfogadható egy olyan rendszer, amely díjfizetésre kötelezi azokat, akik környezetbarát működéssel, felelős módon kezelik a környezetvédelmet.

Mivel a termékek környezetbarát kezelésére, megsemmisítésére nem áll rendelkezésre elegendő állami vagy kormányzati forrás, ezért megfelelő környezetvédelmi politikával motiválni és ösztönözni kell a befektetőket, hogy környezetbarát technológiákat honosítsanak meg, illetve környezetvédelmi beruházásokat hozzanak létre – üzleti alapon. Ezzel egyidejűleg és párhuzamosan fontos a lakosság környezetbarát magatartásának növelése megfelelő kommunikációs stratégia alkalmazásával, oktatással és motivációs programokkal, a fogyasztók ösztönzése szelektív hulladékgyűjtésre, környezetbarát termékek vásárlására, illetve a termékek életciklusának végén környezetbarát módon történő megsemmisítésükre.



## 3.5 A civil szervezetek működése

A civil szervezetek hatékony működésének és a civil szervezetekkel folytatott felelősségteljes együttműködésnek két fontos feltétele van. Az egyik, hogy kormányzati oldalról legyen igény és lehetőség a szervezetek hathatós bevonására, adott témák és törvény-előkészítések megvitatására. Ösztönözzék és integrálják a civil szervezetek valós és felhasználható gondolatait a kormányzati munkába, kiépített csatornák működjenek azon érdekelt csoportjával, akikkel konzultálni lehet és érdemes. Ehhez természetesen anyagi erőforrások is kellenek. A másik oldalról a civil szervezeteknek is fel kell nőniük a feladatokhoz, tényleges munkát végezve felelősséget vállalni azokért az elképzelésekért, amelyeket a kormányzatnak benyújtanak. Szükséges felülemelkedniük rövid és középtávú, egyéni és csoportos, partikuláris céljaikon és érdekeiken. Fontos figyelmet fordítani az együttműködés struktúrájára. Léteznek jó társadalmi kezdeményezések, amelyekre a kormányzat is örömmel építene, csak még a kapcsolati csatornák nem alakultak ki. Sokszor tapasztalhatunk olyan működési mechanizmusokat, amelyek a megadott rendkívül rövid határidők vagy késve küldött meghívások miatt nem teszik lehetővé, hogy az akár több száz főt/szervezetet is tömörítő civil testület kialakíthassa valós véleményét. Így csak látszat-együttműködés tartható fenn. Az HEBC-tagvállalatok javasolják, hogy a civil szféra és a kormányzat között tisztázódjék a felelősségteljes és hatékony kapcsolatrendszer kialakításához elengedhetetlenül szükséges együttműködés kerete, amelynek révén a felek összefoghatnak az ügyek előmozdításában, a közös cél és közös eredő megtalálásában.

Az HEBC tagjai külön köszönetüket fejezik ki:

**Lábodý László** úrnak, a British American Tobacco Magyarország Vállalati Kapcsolatok Igazgatójának

**Dankó Zsolt** úrnak, a Nestlé Magyarország Ellátási Lánc és Kormányzati Kapcsolatok Igazgatójának

**Dr. Bíró Péter** úrnak, a Siemens Rt. Vállalati Stratégiai és Kommunikációs Igazgatójának

**Boródi Attila** úrnak, az Unilever Magyarország Vállalati Kapcsolatok Igazgatójának

## MEMBERS OF HEBC IN 2004

## CHAIRMAN

<b>István Fodor</b>	Chairman	Ericsson Hungary
---------------------	----------	------------------

## MEMBERS

<b>Peter A. Hegedus</b>	President and CEO	ABB
<b>Pauline Stam</b>	General Manager	British American Tobacco Hungary
<b>Tamás Ferenczi</b>	Country Manager, CEE	BT Hungária
<b>Tibor Kuhl</b>	President and CEO	Electrabel Magyarország
<b>János Takács</b>	Chief Executive Officer	Electrolux Lehel
<b>György Mosonyi</b>	Chief Executive Officer	MOL
<b>Laurent Freixe</b>	Managing Director	Nestlé Hungária
<b>Miklós Pécsi-Szabó</b>	Managing Director	OMV Hungária
<b>Gábor Köves</b>	Managing Director	Philips Hungary
<b>István Varga</b>	Country Chairman and CEO	Shell Hungary
<b>Dr. Gábor Beke-Martos</b>	President and CEO	Siemens Co.
<b>Zoltán Csorba</b>	Managing Director	SUEZ Environnement Hungária
<b>Antoine de Saint Affrique</b>	Chairman and CEO	Unilever Hungary

## HONORARY MEMBER OF HEBC

<b>Willem J. van der Vegt</b>	Director, CEE	Rynart Group
-------------------------------	---------------	--------------

Secretary

Judit Merkler-Szántó	Managing Director	Lobby Partners
----------------------	-------------------	----------------

## AZ HEBC TAGJAI 2004-BEN

### ELNÖK

**Fodor István** Elnök Ericsson Magyarország

### TAGOK

**Hegedűs Péter** Elnök-Vezérigazgató ABB

**Pauline Stam** Vezérigazgató British American Tobacco Hungary

**Ferenczi Tamás** Vezérigazgató közép-európai régió BT Hungária

**Kuhl Tibor** Elnök-Vezérigazgató Electrabel Magyarország

**Takács János** Vezérigazgató Electrolux Lehel

**Mosonyi György** Vezérigazgató MOL

**Laurent Freixe** Vezérigazgató Nestlé Hungária

**Pécsi-Szabó Miklós** Ügyvezető Igazgató OMV Hungária

**Köves Gábor** Ügyvezető Igazgató Philips Magyarország

**Varga István** Elnök-Vezérigazgató Shell Hungary Rt.

**Dr. Beke-Martos Gábor** Elnök-Vezérigazgató Siemens Rt.

**Csorba Zoltán** Ügyvezető Igazgató SUEZ Environnement Hungária

**Antoine de Saint Affrique** Elnök-Vezérigazgató Unilever Magyarország

### TISZTELETBELI TAG

**Willem J. van der Vegt** közép-európai Igazgató Rynart Group

Titkár

**Merkler-Szántó Judit** Ügyvezető Igazgató Lobby Partners

## EXTRACTS FROM PREVIOUS HEBC REPORTS STILL OF CURRENT INTEREST

In their Reports published over the previous five years HEBC members made many observations with the intention of being constructive. Some of the suggestions have already been put into practice while others are still of current interest. We have compiled a small selection of these and consider that action on them is at least as important as action on many of the new ideas put forward in the current Report.

**1999**

### THE EAST-WEST WIN-WIN BUSINESS EXPERIENCE

Hungary's economy has already been considerably integrated into the EU economy. Traditional, historical links to Western Europe have eased this integration process and form a common ground for cultural understanding.

HEBC companies' experiences show that Hungary is not just a competitive-cost country, but also that the EU economy can successfully use Hungarian **innovation potential**, in research, production, marketing and management.

The **reform of public administration** should be continued by making it more transparent and efficient, and by aligning national and local legislation.

The Government should consider decreasing the present **high non-wage labour costs**, and the increasing costs of regulatory compliance, which can have a negative effect on Hungarian competitiveness.

A comprehensive **public/private programme** within the framework of a concise sector policy is needed to achieve the adequate competitiveness of SMEs in the European market.

**2000**

### THE EAST-WEST WIN-WIN BUSINESS EXPERIENCE

Hungary has already reached a high level of adoption of the "acquis", but it is still necessary to take further steps to assure the **uniform interpretation** and consequent implementation of laws in all regions and at all levels of state administration. It is also important that local regulations are quickly adapted to the evolving national legislation.

HEBC companies are convinced that the present economic environment and the level of development of the Hungarian economy enables Hungary to **use EU funds** efficiently. HEBC realises that a factor pertaining to the more efficient use of the EU funds is the need to develop the project management skills of Hungarian civil servants working with them.

## AKTUALITÁSOK AZ ELŐZŐ HEBC JELENTÉSEKBŐL

Az HEBC tagjai az előző öt év során kiadott jelentéseikben számos észrevételt fogalmaztak meg konstruktív szándékkal, amelyek egy része megvalósult, egy része még mindig aktuális. Ezekből az aktualitásokból állítottunk össze egy csokrot, amely felvetések orvoslása legalább olyan fontos, mint a mostani jelentés új felhívásai.

### 1999

#### INTEGRÁCIÓ ÉS VERSENYKÉPESSÉG

A magyar gazdaság jelentős mértékben integrálódott az EU gazdaságába. A Nyugat-Európával létező hagyományos, történelmi kapcsolatok is sokat segítettek ebben az integrációs folyamatban, és közös alapot teremtettek egymás kultúrájának megértéséhez.

Az HEBC-vállalatok tapasztalatai szerint Magyarország nem csak egy versenyképes költségeket biztosító ország. Az EU gazdasága sikeresen használja fel Magyarország **innovációs képességét** a kutatás, a termelés, a marketing és a management területén.

Folytatni kell a **közigazgatás reformját**, átláthatóbbá és hatékonyabbá kell tenni a közigazgatást, az országos és helyi joggyakorlat összehangolásával.

A Kormánynak fontolóra kell vennie a jelenleg **magas nem bér jellegű költségek** csökkentését, valamint a szabályok betartásához kapcsolódó egyre növekvő költségek mérséklését, amelyek az ország versenyképességét negatívan befolyásolhatják.

Egy világos ágazati politika keretei között kialakítandó, átfogó **állami/magánprogramra** volna szükség annak érdekében, hogy a kis- és közepes vállalkozások megfelelően versenyképessé válhassanak az európai piacon.

### 2000

#### INTEGRÁCIÓ ÉS VERSENYKÉPESSÉG

Magyarország már nagymértékben átvette a Közösségi Vívmányokat, további lépések szükségesek azonban annak érdekében, hogy biztosított legyen a **törvények egységes értelmezése** és következetes végrehajtása az ország valamennyi régiójában, illetve az államigazgatás valamennyi szintjén. Ugyanakkor az is fontos, hogy a helyi rendeletek gyors ütemben kövessék a folyamatosan fejlődő nemzeti törvényhozást.

Az HEBC-vállalatok meggyőződése, hogy a jelenlegi gazdasági környezet, valamint a magyar gazdaság fejlettségi szintje képessé teszi az országot arra, hogy hatékonyan tudja **felhasználni az EU-alapokat**. Az HEBC felismerte, hogy az EU-alapok hatékony felhasználását befolyásoló másik szükséges tényező az érintett magyar közalkalmazottak „project management” szaktudásának fejlesztése.

In order to promote **further FDI** and to give clear guidance to SMEs, interest in the development of certain sectors (e.g. automotive, electronics, finance/banking, tourism, telecom, logistics, food processing) best corresponding to the resources of the Hungarian economy, should be defined. It should also indicate regional priority areas for investment.

It would be useful to build a stronger bridge between the public and private sectors, including the mobility of people between the two sectors.

As a result of accession, the single market and the **free movement of personnel** will create more business opportunities in the country. The internal demand for labour will increase. The cost of the qualified labour will go up, too. This will mean on one hand an increase in the purchasing power of the Hungarian population, thus strengthening of the internal market and on the other hand it will create more high value jobs and decrease the incentive and readiness of the Hungarian population to migrate, which is low anyway.

## 2001

### HUNGARY ON THE THRESHOLD OF EU ACCESSION

The overall state of the **environment** in Hungary corresponds to the average EU level. Despite the high level of legal harmonisation, real economic cost and timing need to be considered when planning implementation. Although this brings additional costs in the short term, it also creates business opportunities.

Hungary is centrally located between Members of the European Union and associated countries. Therefore the status of the **infrastructure**, especially the situation with traffic and transportation is of key importance in terms of the country's own development as well as the long-term development of the EU. The priority of internal development programs and EU subsidies should be co-ordinated to better serve the development of the infrastructure.

**Municipalities** should do their utmost to reduce or eliminate the making of economic decisions on a political basis. Local and national authorities should maintain their neutrality whenever they enter into relations with players in the Hungarian market.

The technological revolution of the recent past and the boom in information technology has greatly increased the demand for **IT specialists**. Over the past few years the field of info-communications served as the basis for some of the largest international investments, the most important competence bases and the establishment of companies also performing R&D activities. There are indications that Hungary will become a competence centre in the area of info-communications and information technology.

HEBC companies acknowledge that both the Government and private companies should have a much stronger social sense. One strategic goal is to support the creation of a **Roma middle class** in Hungary thus eliminating the current minority issues.

A további **külföldi működőtőke-befektetések** (FDI) elősegítése, valamint a kis- és közepes vállalatok megfelelő orientálása érdekében meg kellene határozni a fejlesztési érdekeket bizonyos ágazatok esetében (pl. gépkocsigyártás, elektronika, pénzügyi/bankszektor, turizmus, telekommunikáció, logisztika, élelmiszer-feldolgozás), amelyek legjobban beleillenek a magyar gazdaság lehetőségeibe. A befektetések szempontjából a regionális prioritási területeket is szükséges lenne kijelölni.

Hasznos lenne, ha az állami és a magánszektor között jobb lenne az átjárhatóság, beleértve a két szektor közötti munkaerő-áramlást is.

A csatlakozás, az egységes piac és a **személyek szabad áramlása** következtében nőni fog az üzleti lehetőségek köre az országban. Bővülni fog a munkaerő iránti belső kereslet, a jól képzett munkaerő költsége is nőni fog. Ez egyik oldalról a magyar lakosság vásárlóerejének növekedését, azaz a belső piac erősödését jelenti. A másik oldalról több nagy értékű állás létrejöttét és a magyar lakosság migrációs szándékának és készségének csökkenését eredményezi, amely amúgy is alacsony.

**2001**

## MAGYARORSZÁG AZ EU-CSATLAKOZÁS KÜSZÖBÉN

A **környezetvédelem** általános helyzete Magyarországon megegyezik az EU átlagával. A nagyfokú jogharmonizáció ellenére a megvalósítás során szükséges a tényleges gazdasági költségeket és a megfelelő időzítést figyelembe venni. Habár rövid távon ez a folyamat költségnövekedést jelent, egyidejűleg további üzleti lehetőségeket is teremt.

Magyarország az Európai Unió tagállamai és a társult országok között központi helyen fekszik. Ezzel összefüggésben az **infrastruktúra** helyzete, különös tekintettel a közlekedésre és szállításra, kulcsfontosságú szerepet játszik Magyarország önnön fejlődése, valamint az EU hosszú távú fejlődése szempontjából. Kiemelten fontos a belföldi fejlesztési programok és az EU-támogatások koordinálása, jobban elősegítendő az infrastruktúra fejlesztését.

Az **önkormányzatoknak** mindent meg kell tenniük annak érdekében, hogy csökkentsék vagy megszüntessék a politikai alapon történő gazdasági döntéshozatalt. A helyi vagy központi szervek őrizzék meg semlegességüket, amikor kapcsolatba kerülnek a magyar piac szereplőivel tevékenységük során.

A közelmúlt technológiai forradalma és az informatika robbanásszerű fejlődése jelentősen megnövelte az **informatikai szakemberek** iránti igényt. Az elmúlt évek során az infokommunikáció területén alakultak ki a legnagyobb nemzetközi beruházások, a legjelentősebb tudásbázisok és kutatás-fejlesztést is végző vállalatok. Minden jel arra mutat, hogy Magyarország az infokommunikáció és az informatika területén tudásközpont lesz.

Az HEBC-vállalatok véleménye szerint mind a kormánzatnak, mind pedig a magánvállalatoknak sokkal nagyobb szociális érzékenységet kellene tanúsítaniuk. Stratégiai cél a **roma középosztály** létrejöttének támogatása Magyarországon, és ezáltal a jelenlegi kisebbségi gondok felszámolása.

Hungary, with its rapidly growing economy, will improve the competitiveness of the European economy. This applies to both the **sectors of industry** characterised by lower added value, i.e. the assembling and processing industries, and the knowledge-intensive ones representing more significant added value and strategic importance.

**2002**

## HUNGARY ACCESSING THE EU

The **banking and financial sectors** provide services on a European level. Hungary has reached the second stage of its economic development where the major issue is no longer economic stability, but sustainable development and growth taking into consideration environmental and social aspects.

A **realistic goal for Hungary** to reach will be the average economic level of the European Union by 2015 with modern service and manufacturing industries, based on small and medium-sized Hungarian enterprises, and a significant international industrial presence playing a regional role.

On the issue of **corruption** HEBC companies have noticed some improvements. The Government of the time must set a clear example, by demonstrating a fully transparent procurement process at all levels of public contract, thus ensuring a minimum of opportunity for abuse or corrupt practices.

The role of **education** is increasing in the knowledge-based economy and as in majority of EU Member States, the development of education has become a strategic programme in Hungary, too. Development in the education and **health care sectors** has been a problem for all Governments since the change of system, resulting in uncompetitive salaries for employees.

A number of multinational companies have **co-operated with universities** on R&D over the years. In many cases talented young people who recently graduated are employed by multinational companies not only in the co-operative sphere operating in Hungary, but also in regional, European and global positions at manager level.

One of the biggest factors determining the economic power of a developed country is the number and strength of its **small and medium-sized enterprises**, which are competitive internationally. The early and full integration of Hungarian industry into the European market is characterised not only by the activity of the big international firms but also by the success, number and performance of SMEs. This is why the programme for this segment of industry is so important.

The **e-Government** system should be developed and installed as soon and as widely as possible. It would be advisable to take into account an existing model which is close to Hungarian requirements in its structure and functions.



Magyarország gyorsan növekvő gazdaságával növelni fogja az európai gazdaság versenyképességét. Ez egyaránt érvényes az alacsonyabb hozzáadott értékű összeszerelő és feldolgozóiparra, valamint a jelentősebb értéket képviselő és stratégiaileg fontosabb tudásintenzív **ipari ágazatokra** is.

**2002**

## MAGYARORSZÁG AZ EU-CSATLAKOZÁS FOLYAMATÁBAN

A **bank- és pénzügyi szektor** a szolgáltatásait európai színvonalon nyújtja. Magyarország elérte a gazdasági fejlődés második szintjét, amikor már nem a gazdasági stabilitás a cél, hanem a fenntartható fejlődés, annak környezetvédelmi és szociális szempontjaival együtt.

**Reális célnak** tekinthető, hogy Magyarország 2015-ig eléri az Európai Unió akkori átlagos gazdasági színvonalát úgy, hogy a hazai kis- és közepes vállalatokra, valamint a jelentős nemzetközi ipari jelenlétre építve modern szolgáltató- és gyártóipar lesz jelen, bizonyos mértékben regionális szerepben is.

Az HEBC-tagvállalatok némi javulást észleltek a **korrupció** tekintetében. A mindenkori kormánynak egyértelmű példával kell elől járnia, teljes mértékben átlátható közbeszerzési eljárások lefolytatásával a közbeszerzési szerződések minden szintjén mindaddig, amíg nem biztosítja a visszaélésekre és korrupcióra való lehetőségek minimálisra szorítását.

A tudásalapú gazdaságban az **oktatás** szerepe felértékelődik, és hasonlóan az EU-tagállamok legtöbbjéhez, az oktatás fejlesztése Magyarországon is stratégiai programmá válik. Az oktatás és az egészségügy fejlesztése a rendszerváltás óta minden kormánynak gondot okozott, az alkalmazottaknak pedig nem versenyképes béreket eredményezett.

Számos nemzetközi cég évek óta fejleszti **együttműködését egyetemekkel** a kutatás és fejlesztés területén. Sok esetben az egyetemokről, főiskolákról kikerülő tehetséges fiatalokat már nemcsak magyarországi tevékenységükhöz veszik fel a multinacionális cégek, hanem középvezetői szinten regionális, európai és globális állásban is alkalmazzák őket.

A fejlett országok gazdasági erejét meghatározó tényezők közé tartozik a nemzetközi szinten is versenyképes **kis- és közepes vállalatok** száma és ereje. A magyar ipar mielőbbi és teljes európai integrálódását a nemzetközi nagyvállalatok aktivitása mellett a KKV-k eredményessége, mennyisége, teljesítménye is jellemzi. Ezért fontos ennek az ipari szegmensnek a programja.

Minél előbb és minél szélesebb körben szükséges lenne kifejleszteni és kiépíteni az **e-kormányzat** rendszerét. Olyan meglévő modellt lenne célszerű figyelembe venni, mely szerkezetben és feladataiban közel áll a magyarországi igényekhez.

The clear removal of Governmental interference and influence on the **judiciary** must be evident, while at the same time the judiciary must be expanded and strengthened by the time of accession. Improvements are still required in current legal procedures. Better and more appropriate remuneration for the judiciary would ensure the appropriate quality in this essential arm of a working democracy.

In order to increase competitiveness, Hungary will have to implement changes in its labour market, e.g. there needs to be a **sector policy** and planning ahead for those skills required in the future. Accompanying this, the **education system** should be modified, placing more emphasis at the primary level on language and vocational training and the applied usage of knowledge. At the higher level, there should be close co-operation between universities and the private sector.

**2003**

## IN THE FINISHING STRAIGHT—HUNGARY'S SUCCESSFUL INTEGRATION

The examples of earlier EU enlargements have clearly shown that for Member countries accession represents a kind of **pre-determined path**, in a positive sense. Hungary will follow this “positive pre-determined” path until we reach the average level of development of the present EU Members. If we want to realise the vision of the community of European countries in creating a third, and preferably the most competitive pole counter-balancing those of the United States and Japan, regions cannot be allowed to fall behind. Europe must stand out by having a uniform policy—and, as a part of that, a uniform foreign affairs policy—in addition to a homogeneous system of economic regulators.

**For individuals**, accession to the EU will give them some driving force. However, it remains to be seen in several sectors and institutions how long it will be possible to maintain a situation where wages are relatively high and are not in harmony with productivity and efficiency.

According to the experiences of HEBC companies, in many cases the general public of the EU does not have a **realistic picture of Hungary**. The business communities of Members states know Hungary well but an “image” for the general public is missing. Hungary is in the heart of Europe but it should be in the hearts of European people as well.

Hungary should not necessarily copy EU countries but should find those areas which have been basically neglected by them. Reserves are limited and development should take place where **Hungary has its greatest potential**, such as the software industry, IT, biotechnology, etc.

The HEBC member companies would like to draw the attention of those concerned to the strength society could draw from the feeling, above all else, of **belonging to the common Europe**. European society will gain a great deal with the accession of the new Member countries. However, the process of enlargement must be continued.

Feltétlenül demonstrálni kell az igazságszolgáltatás egyértelmű függetlenségét a kormányzati beavatkozástól és befolyástól úgy, hogy ugyanakkor az **igazságszolgáltatást** bővíteni kell, és megerősíteni a csatlakozás idejére. A jelenlegi jogi eljárásokban további fejlesztések szükségesek. Az igazságszolgáltatásban dolgozók jobb és megfelelőbb javadalmazása lehetővé tenné a működő demokrácia ezen ágának megfelelő minőségben történő működését.

Versenyképességének növelése érdekében Magyarországnak át kell alakítania munkaerőpiacát, például szükség van **ágazati politikára**, annak megtervezésére, hogy a jövőben milyen szakértelemre lesz szükség. E szerint kell átalakítani az **oktatási rendszert** is, nagyobb hangsúlyt helyezve az oktatás alsó szintjén a nyelvtanításra és szakoktatásra és a tudás alkalmazás-szintű felhasználására. A felsőoktatásban szoros együttműködést kell kialakítani az egyetemek és a magánszféra között.

**2003**

## CÉLEGYENESBEN – MAGYARORSZÁG SIKERES INTEGRÁCIÓJA

Az előző EU-bővítések példái egyértelműen megmutatták, hogy a tagországok számára a csatlakozás egyfajta – pozitív értelemben vett – kényszerpályát jelent. Magyarország számára a **„pozitív kényszerpálya”** addig tart, amíg eléri a jelenlegi uniós tagországok átlagos gazdasági színvonalát. Ha sikerre kívánjuk vinni az európai országok közösségének vízióját, hogy létrehozzuk az Amerikai Egyesült Államokkal és Japánnal szemben a harmadik és lehetőleg legversenyképesebb pólust, nem engedhető meg, hogy lemaradjanak régiók. Európának azzal kell kitűnnie, hogy gazdasági szabályozórendszerének homogenitásán túl, lehetőleg a politikája – és ennek részeként külpolitikája – is egységes legyen.

Az **egyének szempontjából** az EU-csatlakozás húzóerőt fog jelenteni. Kérdés azonban, hogy egyes ágazatokban és intézményekben mennyi ideig tartható fenn az a helyzet, amelyben a bérek viszonylag magasak, és nincsenek összhangban a hatékonysággal és termelékenységssel.

Az HEBC tagvállalatainak tapasztalata szerint az EU lakosságának sok esetben nincs **valós képe Magyarországról**. A tagállamok üzleti közösségei jól ismerik Magyarországot, de a lakosság körében nem alakult ki reális kép az országról. Magyarország Európa szívében fekszik, fontos lenne, hogy az európai emberek szívében is jelen legyen.

Magyarországnak nem kell feltétlenül lemásolnia az EU-országokat, sokkal inkább szükséges, hogy megtalálja azokat a területeket, amelyeket az EU-tagállamok figyelmen kívül hagytak, vagy fejlődési tartalékaik végesek, és ahol **Magyarország saját képességekkel rendelkezik** mint például a szoftveripar, IT, biotechnológia stb. területén.

Az HEBC-tagvállalatok szeretnék felhívni a társadalom figyelmét arra, milyen erőt jelenthet a **közös Európához tartozás** érzése. Az európai társadalom az újonnan csatlakozó országokkal sokat nyer, a bővítési folyamatnak azonban tovább kell folytatódnia.

It is of vital importance for Hungary to preserve and increase its **competitiveness**, not only in the economic sphere, but that of the country itself, in the public service sphere and the social service systems. Neither the economy as a whole, nor any of the branches of industry nor individual firms can be competitive if the country's soft and hard infrastructure is not competitive.

Hungary is no longer only a country receiving capital investment but is one which also **invests capital**. Structured, focused assistance by economic policy instruments or the political sphere in general for these few Hungarian companies could help to give Hungary substantial economic weight—out of all proportion to its size—at regional level in the united Europe.

Recasting of national educational systems is required so that they enable everyone to acquire the new skills they need through a process of **lifelong learning**.

An **institutional system** has to be established within the framework of which **SMEs** could receive proper professional support (regarding issues in connection with legal and financial matters, patents, organisation development, etc.) An effective and up-to-date financial support system has to be developed.

From May 2004 the **new Member countries** will have to adopt totally new styles of behaviour and will have to start becoming *proactive* in taking initiatives within the enlarged EU. If Hungary wants to play a role within the EU, it will have to team up with other smaller and medium sized countries, the most obvious partners being the other new Members. Amongst these the “Visegrad 4” have wide experience of working together.

There is a substantial difference in attitude between the business sector and **public administration**. The efficient operation of public administration is of fundamental interest. There are many techniques, practices and experiences in the business world which could be adopted successfully in public administration to promote its efficient operation.

**Trademark protection**, protection against counterfeit products already causes serious problems for the Hungarian Government; HEBC companies consider that there is an urgent need for strong action and further tightening of control mechanisms.

By creating the conditions for competition, all sectors of the market have to be **liberalised** (energy, communication, various services, etc.). In areas where monopolies cannot entirely be eliminated due to the type of service, it is important to introduce effective regulation in order to ensure consumer protection.

The Government alone, however, cannot be expected to solve all the problems raised by society. The practice in the EU, with the strong sense of social interdependence and an existing system of **social responsibility** is an example to follow.

Both employers and employees are expected to deal with HSSE (**Health, Safety, Security & Environment**) aspects critically as in the case of other elements of business. Investment and expenditure on health and safety enjoy identical attention as investment in assets or profitable ventures.

Magyarország számára alapvető kérdés **versenyképességének** megőrzése, növelése. Nemcsak a gazdaság versenyképességét tekintve, hanem magának az országnak, a közszolgálati szférának, a szociális ellátórendszereknek a versenyképességét illetően is. Sem a gazdaság, sem egy iparág vagy cég önmagában nem lehet versenyképes, ha az ország „szoft és hard infrastruktúrája” nem az.

Magyarország már nemcsak tőkebefogadó, hanem **tőkekihelyező** ország is. Ennek a néhány magyar vállalatnak a strukturált, fókuszált gazdaságpolitikai eszközökkel történő segítése, vagy akár a politikai támogatása hozzájárulhat ahhoz, hogy Magyarország gazdasági súlya az egyesült Európában – akár a méretét meghaladóan is – regionális szinten számottevő legyen.

A nemzetek oktatási rendszereinek átalakítása szükséges, hogy lehetőséget teremtsen mindenki számára azon új képességek elsajátítására, amelyekre szükség van az **élet hosszigan tartó tanulás** folyamata során.

Olyan **intézményrendszer** létrehozása szükséges, amelynek keretein belül a KKV-k megfelelő szakmai (jogi, szabadalmi, szervezetejlesztési, pénzügyi stb.) támogatást kapnak. Ki kell alakítani egy hatékony és korszerű pénzügyi támogatási rendszert.

2004 májusától kezdődően az **új tagállamoknak** egy merőben új viselkedési formát kell felvenniük abban a tekintetben, hogy *proaktív* kell válniuk a kezdeményezésben a kibővített EU-ban. Amennyiben Magyarország szerepet kíván játszani az EU-ban, csoportot kell alkotson más kis- vagy közepes országgal. A legkézenfekvőbb partnerek nyilván az új tagállamok lesznek, amelyek között a Visegrádi Négyeknek jelentős tapasztalatuk van az együttműködésben.

Az üzleti világ és a **közigazgatás** között jelentős a szemléletbeli különbség. A közigazgatás hatékony működése elemi érdek. Számos olyan technika, gyakorlat, tapasztalat létezik az üzleti világban, amely tökéletesen adaptálható lehetne a közigazgatásban, hogy elősegítse annak hatékony működését.

**Védjegyoltalom** – a Magyar Kormányának jelenleg is sok gondot okoz a hamis termékek elleni védekezés, az HEBC-tagvállalatok komoly fellépést sürgetnek, az ellenőrzési mechanizmusok további szigorítását szorgalmazzák.

A versenyfeltételek megteremtésével teljesszűrésen **liberalizálni** kell a piacot minden szegmensében (energia, telekommunikáció, különféle szolgáltatások stb.). Azokon a területeken, ahol a szolgáltatás jellege vagy az adottságok miatt a monopóliumok nem számolhatóak fel teljesen, fontossá válik a hatékony, a fogyasztó védelmét elősegítő szabályozás.

Nem várható el a kormányzattól, hogy minden kérdést egyedül oldjon meg, amelyet a társadalom közvetít számára. Követendő példa lehet az uniós gyakorlat, ahol erős a szociális egymásrataltság tudata, kiépült a felelősségteljes **társadalmi támogatórendszer**.

Mind a munkáltatókkal, mind a munkavállalókkal szemben elvárás, hogy az **egészség, biztonság és környezet** kérdéseivel (HSSE) éppoly kritikusan foglalkozzanak, mint az üzleti élet más elemeivel. Az egészség és biztonság területein eszközölt befektetések az eszközállomány és más, pénzügyi hasznot hozó befektetésekkel egyenértékű figyelmet élveznek.

## The Company

ABB ([www.abb.com](http://www.abb.com)) is a leader in power and automation technologies that enable utility and industry customers to improve performance while lowering environmental impacts. The ABB Group of companies operates in around 100 countries and employs about 135,000 people worldwide.

## The Local Development

ABB was one of the earliest foreign investors when it opened its first representation in Hungary in 1988. Based on the educated and reliable local manpower the company has achieved a substantial development in a relatively short time. As ABB is moving into leading position world wide in knowledge based technologies, the local strength and value added is well positioned to support the group's vision for the future.

## ABB Ltd.

The company is engaged in process control, robotics and other automation-related activities, as well as in trade of high-, medium and low-voltage serial products. It is now provider of complex solutions in the Pharmaceutical, Automotive, Pulp and Paper and Process industries and handles complex turnkey High Voltage Installations. Leading edge products of ABB support the energy sector to fulfil the requirements of the gradually liberalized market.

## Benefits for the Group

By integration of the local ABB Companies into the Group, ABB has obtained a reliable and strong local basis, serving in close partnership local customers of different industrial fields. As the company has reached the stage of sustained development the Group can enjoy the co-operation of a dependable internal partner. In addition local engineering and software development potential can support group activities outside Hungary at a competitive advantage.

## Benefits for the Local Economy

An engineering-based and knowledge oriented corporate spirit has been introduced and at the same time the utilisation of local engineering capacity has achieved a greater role and emphasis in daily routine work. In addition to employing more and more local engineers and technicians the company has been the recipient of a massive technical knowledge inflow from the Group. Dozens of local engineers have received high level training in lecture halls, design rooms and on-the-job at different European and overseas units of ABB Group.

## Conclusions

ABB, as a world-leading technology group has successfully managed during the past 15 years through a continuous development program to take a small Central European local trading unit, and build it into a number of complex solution providing knowledge based Companies. As a result of this development, The Hungarian ABB Companies have become fully integrated reliable partners within the ABB Group with a continuously increasing operational output by supplying reliable quality products and services at competitive prices to its customers.

## A vállalatcsoport

Az ABB ([www.abb.com](http://www.abb.com)) vezető vállalat az energetika és automatizációs technológia területén. Az ABB-csoport 135 000 alkalmazottal több mint 100 országban van jelen.

## A magyarországi fejlődés

Az ABB volt az első külföldi befektetők egyike, amikor 1988-ban megnyitotta első magyarországi képviseletét. A jól képzett és megbízható helyi munkaerőre alapozva a társaság viszonylag rövid idő alatt jelentős fejlődésen ment keresztül. Ahogy az ABB a tudásalapú technológiában világvezető pozíciót ért el, úgy itthon a hazai erősségek és hozzáadott érték kiaknázásával jól illeszkedően tudja támogatni az ABB-csoportot jövőképeinek elérésében.

## Az ABB Kft.

A vállalat érdekelt a folyamatirányítás, robotizálás és egyéb automatizálással kapcsolatos tevékenységben, a magas- és középvezettségű berendezések, valamint a kismegnyitók sorozattermékek értékesítésében. Komplex, kulcsrakész megoldásokat szállít a gyógyszeripar, autóipar, a papírgyártás és a folyamatirányítás területén, mindezek mellett magasvezetőségű, beruházásokat kezel.

## Előnyök az ABB-csoportnak

Az ABB hazai vállalatának integrációjával az ABB-csoport egy megbízható és erős helyi bázishoz jutott, amely különböző ipari területek felhasználóit elégíti ki. Minthogy a vállalat a fenntartható növekedés szakaszába lépett, ma már kizárólag szakmai jellegű támogatást igényel a vállalatcsoporttól. Ezenkívül a kiválóan képzett magyar mérnökök az országon kívül is versenyelőnyhöz juttatják a cégcsoportot.

## Előnyök a magyar gazdaságnak

A vállalat erőteljes mérnöki és tudásalapú szemlélete, valamint a helyi mérnöki kapacitás hasznosítása egyre nagyobb hangsúlyt kapott a mindennapi munkában. Mind több magyar mérnök alkalmazásával a vállalatcsoport erőteljes műszaki tudás beáramlását valósította meg. Magyar mérnökök tucatjai kaptak előadótermi, tervezői és munkában szervezett képzést különféle európai és tengerentúli ABB-egységeknél.

## Következtetés

A világ technológiai élvonalába tartozó ABB-csoport az elmúlt 15 évben sikeresen hajtotta azt végre, hogy egy kis kereskedelmi egység folyamatos felfejlesztésén keresztül felépítsen egy komplex műszaki megoldásokat kínáló tudásalapú vállalatot. Ezen fejlesztés eredményeként az ABB Kft. az ABB-csoport teljesen integrálódott, megbízható tagjává vált, stabilizálódott, folyamatosan növekvő működési kihozattal és vállalati profittal, amelyet versenyképes áron nyújtott megbízható minőségi termékei és szolgáltatásai révén ér el.

Since 1992, British American Tobacco Hungary has been one of the main contributors to the development of the Hungarian tobacco industry.

Since its privatisation, through a series of major capital projects and innovative developments, the company has secured its position as market leader, and successfully combined its values and traditions with its wealth of international experience.

Even after 30 years, the most popular Hungarian brand, Sopianae, remains a market-leading product. The company also offers adult smokers a range of well known international brands, like Kent, Pall Mall, Lucky Strike, Dunhill, Peter Stuyvesant and Vogue.

The business successes have also led to increases in payments to the central budget and local communities, in the form of various taxes.

Last year the company paid taxes of HUF 101 million. Over the past 18 months the Hungarian tobacco industry has been hit by several unexpected increases in excise, which have placed a considerable strain on business operations. Despite this, the company is standing by its commitments, and continues to participate in work aimed at supporting the regulation of the industry.

It is contributing specialist knowledge and working responsibly to support the implementation of regulations that will ensure rational, transparent and fair competition.

Over the past years, the company has initiated a social dialogue with its stakeholders. The aim of the dialogue is to give the company an accurate picture of the changing and expanding range of society's expectations.

The company's ethical performance complies fully with the strictest international requirements, a fact which has been documented by independent audit and research.

The company's commitment to corporate social responsibility is also reflected by its community involvement, as over the past decade it has dedicated significant resources to supporting areas such as education, culture and environmental protection.

As the result of several years of carefully-planned and thorough preparations, British American Tobacco Hungary was ready for EU accession by May of 2004. With this level of preparedness, there is every reason to be confident that the company will continue to maintain its competitiveness and achieve excellent business results as a member of the common European market.

A British American Tobacco Hungary 1992 óta meghatározó szereplője az iparágnak.

A privatizáció óta beruházásainak és fejlesztéseinek köszönhetően jelentős piacrészesedést szerzett, és sikerrel egyesítette a kiemelkedő minőségi értékeket és tradíciót a nemzetközi tapasztalatokkal.

A legnagyobb hazai cigarettamárka, a Sopianae harminc év után is piacvezető termék. Emellett a vállalat számos olyan kiemelkedő nemzetközi márkát kínál a felnőtt dohányosoknak, mint a Kent, a Pall Mall, a Lucky Strike, a Dunhill, a Peter Stuyvesant vagy a Vogue.

Az üzleti sikereknek köszönhetően nőttek a befizetések, amit a vállalat különböző adók formájában a központi költségvetésnek és a helyi közösségeknek juttatott.

Az elmúlt évben a vállalat által befizetett adó összege megközelíti a 101 milliárd forintot. Az elmúlt másfél évben azonban a magyar dohányiparnak többszöri és váratlan jövedékiadó-emeléssel kellett szembenéznie, ami komoly terhet rótt a vállalkozásra. Ennek ellenére a vállalat kitart elkötelezettségei mellett, szakismeretével, felelős tevékenységével támogatja az ésszerű, átlátható és a tisztességes versenyt biztosító szabályok érvényesülését. A vállalat nagy hangsúlyt helyez márkáinak védelmére.

Kész együttműködni a kormányzattal és annak szakmai szervezeteivel a csempészet és a feketekereskedelem elleni fellépésben.

Az elmúlt években a vállalat társadalmi párbeszédet kezdeményezett a tevékenysége által érintett társadalmi csoportokkal. Ennek célja, hogy a cég pontosan megismerje a társadalom elvárásait.

A vállalat üzleti etikai teljesítménye megfelel a legszigorúbb nemzetközi normáknak, amit független, hitelesített tanúsítványok támasztanak alá.

A vállalat elkötelezettségét közösségi programjai is alátámasztják, hiszen az elmúlt évtizedben kiemelt figyelmet fordított olyan területekre, mint az oktatás, a kultúra támogatása, s a környezetvédelem.

A körütekintő felkészülésnek köszönhetően 2004 májusára a British American Tobacco Hungary felkészülten várta Magyarország belépését az Európai Unióba, s minden reménye megvan arra, hogy az uniós feltételek között is sikerül versenyképességét és kimagasló eredményeit megőriznie.

BT (formerly British Telecom) is one of the world's leading providers of business services and solutions, serving customers worldwide from a broad Information and Communications Technology (ICT) portfolio. The range of services includes desktop solutions, transport, connectivity, managed network services, systems integration and consultancy for complex global requirements.

Our extensive global network and strong strategic partnerships enables us to serve customers in all key commercial centres of Europe, North America and Asia. BT offers coverage in more than 200 countries across five continents.

BT's business in Hungary has been operating locally since 1999 with the goal of creating an innovative communications and business solutions portfolio for multi-site organizations and wholesale customers. BT is now one of the leading providers of international services in Hungary offering services from core networks and Internet connectivity to e-commerce consultancy and solutions.

The operation in Hungary enables BT to expand coverage, adding to the depth of geographic reach that we already have in Western Europe. Many BT customers now operate across Europe, including Central and Eastern Europe. In addition, as part of the European Union, Hungary provides a promising new market of multinational companies who are moving parts of their supply chain or back office functions to the region.

The development of the Hungarian economy welcomes past and future investments from multinational investors. There is, however, a strong competition for investments among the new Member states. BT has taken an active role in the discussion about shaping the new liberalized Hungarian communications market.

Having been privatized since 1984, BT has a long-standing history in championing liberalized market environments to the benefit of consumers, society and investors as well as the economy as a whole. Through our involvement at this liberalisation phase, BT could play a positive role in shaping the future of telecom in Hungary. BT can see a huge potential in today's liberalised Hungarian market, which could act as a catalyst for further changes in the region.

BT will continue investments in Hungary in order to develop new and innovative services for our customers. The success of BT's investments has always depended on matching local skills with global services and capabilities. Hungary has those skills and provides a promising environment for a leading player in the global communications marketplace.

A BT (előző nevén British Telecom) a világ egyik vezető vállalata az üzleti szolgáltatások és megoldások területén. Világszerte biztosítja az informatikai és hírközlési technológiák széles körét ügyfelei részére. A szolgáltatások közé tartoznak különböző irodai környezetre vonatkozó megoldások, adatátvitel, összeköttetések, menedzselte hálózati szolgáltatások, rendszerintegráció és komplex globális igényekre vonatkozó szakmai tanácsadás.

Kiterjedt világhálózatunk és igen erős stratégiai partneri kapcsolataink révén képesek vagyunk ügyfeleink igényeit kielégíteni Európa, Észak-Amerika és Ázsia valamennyi kiemelt üzleti központjában. A BT 5 kontinens több mint 200 országában van jelen.

A BT magyarországi tevékenysége helyi szinten 1999 óta folyik azzal a céllal, hogy innovatív hírközlési és üzleti megoldások széles körét alakítsa ki több telephellyel rendelkező szervezetek és nagykereskedelmi ügyfelek részére. Jelenleg Magyarországon a BT vezető szerepet játszik a nemzetközi szolgáltatások területén, az alaphálózati és internet-szolgáltatásoktól kezdve az e-kereskedelemben kapcsolódó tanácsadásig és megoldásokig.

Magyarországi tevékenysége révén a BT kiterjesztette a Nyugat-Európában már meglévő földrajzi lefedettségét. Számos BT-ügyfél dolgozik Európa-szerte, beleértve Közép- és Kelet-Európát is. Ezenfelül Magyarország, immáron az Európai Unió tagországaént ígéretes új piacot jelent olyan multinacionális vállalatok számára, amelyek ebbe a régióba hozzák logisztikai ellátási láncuk, illetve háttértevékenységet folytató irodáik bizonyos részeit.

A magyar gazdaság fejlődése során a múltbeli és jövőbeli multinacionális befektetőket mindig szívesen látják. Ugyanakkor igen erős verseny folyik ezen befektetőkért az új tagállamok között. A BT aktív szerepet vállal az új, liberalizált magyar hírközlési piac jövőbeni sorsáról folytatott megbeszéléseken.

1984-es privatizációja óta a BT szép teljesítményt tud felmutatni a liberalizált piaci körülményeknek az ügyfelek, a társadalom, a befektetők, illetve a gazdaság javára történő alakításában. Ezen liberalizációs szakaszban a BT pozitív szerepet tud játszani a magyar távközlési piac jövőjének alakításában. A BT hatalmas lehetőségeket lát a mai liberalizált magyar piacon, amely katalizátora további változásoknak is a régióban.

A BT további beruházásokat tervez Magyarországon annak érdekében, hogy új és innovatív szolgáltatásokat alakítson ki ügyfelei részére. A BT beruházásainak sikere mindig is a helyi szakmai képességek és a globális szolgáltatások és lehetőségek közötti összhang megtalálásában rejlett. Magyarországon rendelkezésre állnak ezen szakmai képességek, ígéretes környezetet biztosítva a globális hírközlési piac vezető szereplőjének.



Dunamenti Power Plant is the biggest power plant in Hungary with around 2,000 MW installed electricity and 1,000 MW process heat generating capacity. Dunamenti plays an important role in public service power generation while it is also the backbone of the Hungarian power system balancing.

Following its privatisation in 1995 Electrabel became the major shareholder of the company. Electrabel is part of the French multinational group, Suez.

Given its strong commitment to sustainable development and in line with the environmental policy of the Group, Electrabel, has undertaken a large number of projects in Hungary in order to ensure safe and reliable generation and to mitigate the environmental and health risks, while maintaining profitability at the Dunamenti site.

Since January 2002, following a significant reduction of the NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub> and solid emission, the Company has been in compliance with national and EU directives.

For many years, Dunamenti has been the most flexible generator in the country and has offered the lowest price levels in all categories of energy generation technologies currently present at this power plant.

The Company is focused on securing its competitive advantage and, hence, its profitability in an uncertain regulatory and market environment while it conducts safe and efficient operations with the lowest possible environmental impact and the lowest possible incidence rate for accidents.

Hungarian capacity forecasts show the need for significant future investments but investors will not act without a non-discriminative and clear legislative background. Both the State and private energy companies need to recognise the benefits of strategic partnership as a tool to build a strong consensus, through which key decisions can be taken and which one can rely on.

Although the market liberalisation currently shows initial weaknesses, the privatisation in 1995 of assets in the Hungarian electricity sector is a proven win-win success. Most of these companies have been transformed from stagnant state-owned organisations into efficient, effective and competitive private companies.

Preserving the win-win sustainability of this cooperation (PPP) is the key to future success.

A Dunamenti Erőmű Magyarország legnagyobb erőműve, kb. 2000 MW beépített kapacitással és 1000 MW hőtermelő kapacitással, amely fontos szerepet játszik a közüzemi áramtermelésben, egyúttal a magyar villamosenergia-rendszer szabályozásának gerincét képezi.

Az 1995-ben történt privatizációt követően az Electrabel – a francia multinacionális Suez-csoport tagja – lett a Társaság többségi tulajdonosa.

Tekintettel a fenntartható fejlődés iránti elkötelezettségére és összhangban a Csoport környezeti politikájával, az Electrabel számos projektet indított el Magyarországon, hogy biztosítsa a Dunamenti Erőmű megbízható és biztonságos áramtermelését és tovább csökkentse a környezetvédelmi és egészségügyi kockázatot, miközben fenntartja jövedelmezőségét.

Az NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub> és porkibocsátás jelentős mértékű csökkentésének eredményeként 2002 januárja óta a Társaság teljes mértékben megfelel az országos és EU-előírásoknak.

A Dunamenti évek óta az ország legrugalmasabb áramtermelője, miközben termékeit, szolgáltatásait minden, az erőműben jelenleg meglévő kategóriában a legalacsonyabb árszinten kínálja.

A Társaság arra törekszik, hogy megőrizze versenyelőnyét és nyereségességét a bizonytalan szabályozói és piaci környezetben, miközben a biztonságos és hatékony üzemmenet mellett a lehető legkisebb környezeti terhelést gyakorolja, egyúttal minimálisra csökkentve a balesetek kockázatát.

A magyarországi kapacitás-előrejelzések azt mutatják, hogy a jövőben komoly beruházásokra lesz szükség, de a befektetői döntések megszületésének előfeltétele a diszkriminációmentes, transzparens törvényi háttér megteremtése. Mind az állami döntéshozóknak, mind a magántulajdonú energiaipari vállalatoknak fel kell ismerniük, hogy a stratégiai partnerség előnyeit felhasználva teremthető meg az a szilárd együttműködés, melynek alapján meghozhatók azok a kulcsfontosságú döntések, amelyekre építeni lehet.

A piaci liberalizáció kezdeti nehézségei ellenére elmondhatjuk, hogy az 1995-ös magyar villamosenergia-ipari privatizáció sikeresnek bizonyult. A legtöbb érintett vállalat sikeresen alakult át stagnáló állami tulajdonú szervezetből hatékonyan működő, versenyképes magántársasággá.

A jövő sikerének záloga ennek a minden résztvevő számára előnyös (PPP) együttműködésnek a megőrzése.

## The Electrolux Group

**Electrolux** ([www.electrolux.com](http://www.electrolux.com)) is the world's largest producer of powered appliances for kitchen, cleaning and outdoor use. In 2003, Group sales were USD 17 billion and the Group had 77,000 employees. Every year, customers in more than 150 countries buy more than 55 million Electrolux Group products for both consumer and professional use. The Electrolux Group includes famous appliance brands such as AEG, Electrolux, Zanussi, Frigidaire, Eureka, and Husqvarna.

## Electrolux in Hungary

Today Electrolux Lehel Ltd. is one of the biggest industrial companies in Hungary. In 2003 our sales exceeded HUF 113 billion, we've manufactured and sold a total of 4,3 million products and employed more than 3,600 people. Since the privatisation we have invested about HUF 40 billion and plan an additional HUF 12,9 billion this year.

## Electrolux—why Hungary?

In January this year we've started an investment of 65 million euros for building a new factory for combi-bottom fridge-freezers in Nyíregyháza, Hungary. With a production volume of 560,000 units, the factory will employ around 600 people. With the new factory, Hungary will become Electrolux' largest production country for refrigerators and freezers in Europe.

The most important factors why we have again decided for Hungary are:

**Political and economic stability**—in the last years Hungary has achieved significant results in the CEE region and as a new Member of the EU can count on further Foreign Direct Investments.

**Well-developed supplier network**—availability of competitive SMEs is a vital factor, particularly for investments in the manufacturing sector, for assembly factories.

**Human capital**—in Hungary the workforce is well-educated, competitive and open for change and retraining.

**Infrastructure**—to Eastern-European standard in Hungary the motorway/road network, the railroad network and the telecommunication network are well-developed, and the developments are encouraging. Energy supply (electricity, gas) and water management (water supply, sewerage) are also important for foreign investors.

**Support for investments**—in this respect the mutual trust and cooperation, openness and transparency, efficient administration, "one contact point" and "user-friendly" systems, positive and practical approach are all of paramount importance.

## Electrolux Csoport

Az Electrolux Csoport a világ legnagyobb konyhai, fürdőszobai, tisztító- és szabadtéri eszközöket gyártó vállalata. Minden évben több mint 150 országban, több mint 55 millió Electrolux terméket vásárolnak az egyéni, illetve a professzionális fogyasztók. 2003-ban összesen 17 milliárd USA-dollár volt a cégcsoport forgalma, alkalmazottainak száma 77 ezer. Az Electrolux Csoporthoz tartoznak az olyan világhírű márkák, mint az AEG, a Zanussi, a Frigidaire, az Eureka és a Husqvarna.

## Electrolux Magyarországon

Az Electrolux Lehel Kft. ([www.electrolux.hu](http://www.electrolux.hu)) ma Magyarország egyik legnagyobb ipari vállalata. Árbevételünk 2003-ban meghaladta a 113 milliárd forintot, összesen 4,3 millió terméket gyártottunk és értékesítettünk, és több mint 3600 főt foglalkoztattunk. Beruházásokra a privatizáció óta eltelt időszakban közel 40 milliárd forintot fordítottunk, és az idén további 12,9 milliárdot tervezünk.

## Electrolux – miért Magyarországon?

Idén januárban egy új, alul fagyasztós hűtőkészüléket gyártó üzem építését kezdtük el Nyíregyházán.

A 65 millió eurós beruházással épülő, 560 000 darab hűtőkészüléket gyártó üzem 600 fő részére biztosít majd munkalehetőséget. Az új gyárral Magyarország lesz az Electrolux legnagyobb hűtőkészülék- és fagyasztólada-gyártó bázisa Európában.

A legfontosabb tényezők, amelyek miatt ismét Magyarország mellett döntöttünk, a következők voltak:

**Politikai és gazdasági stabilitás** – Magyarország az elmúlt években kiemelkedő eredményeket ért el a kelet-európai régióban, és mint az Európai Unió új tagja, további külföldi tőke beáramlására számíthat.

**Fejlett beszállítói háttér** – Kis- és középvállalkozások (beszállítók) megléte, fejlettsége és versenyképessége létfontosságú, kiváltképpen termelési beruházások, összeszerelő üzemek létesítése szempontjából.

**Humán tőke** – Magyarországon jól képzett, a régió vonatkozásában is versenyképes, változásra, átképzésre nyitott és alkalmas munkaerő áll rendelkezésre.

**Infrastruktúra** – Kelet-európai viszonylatban Magyarországon az autópálya/úthálózat, a vasúti hálózat, telekommunikációs hálózat fejlett, illetve a tervezett fejlesztések bizakodásra adnak okot. Az energiaellátás (villamos energia, gáz) és a vízügyi gazdálkodás (vízellátás, szennyvízhálózat) fejlesztése fontos tényezők a befektetők szempontjából.

**Beruházások támogatása** – amelynek vonatkozásában fontos a bizalom és együttműködés, a nyitottság és átláthatóság, a bürokrácia leépítése, „egyablakos” és „felhasználóbarát” rendszer, a hatóságok pozitív és gyakorlatias hozzáállása.

## ERICSSON in Hungary

Ericsson has been a determinant participant of telecommunications all over the world. Its state-of-the-art systems are present in fixed and mobile, in public as well as private networks.

The first Ericsson factory in Budapest was established in 1911. The company withdrew from the country in the 30s but in 1991 a new era started with the establishment of the Hungarian subsidiary.

The first mobile telephone network (NMT 1990), almost 50% of Matáv's network infrastructure, the digital network of Westel 900 Co. Ltd. and the GPRS systems of both Westel and Pannon are the most important pieces of Ericsson infrastructure in Hungary. The MMS world premier launch in the spring of 2002 and the first EDGE service launched in Hungary in November 2003—both are based on Ericsson technology.

The company's mission is to provide the technological conditions for communication between people. With its innovative solutions, Ericsson enables the connection of rural areas to the broadband wireline telecommunication networks, while putting emphasis on the spread of third generation mobile technology. Resulting from its more than a decade-long activity in Hungary, today already half of the Hungarian phone subscribers are connected to one of the fixed or mobile Ericsson exchanges. The company's innovative, prospective attitude supports—as it always has—the development of Hungary's economy and with the implementation of modern technology the company attracts foreign capital investments in the country.

Ericsson Hungary is the most significant company in the country in the field of telecom and IT, concerning its R&D organisation. The company has been running R&D activity since its establishment in 1991 and it is carried out within the frameworks of the global Ericsson R&D program. Researchers—310 employees of the total 550—focus on mobile telecommunications, Internet, issues regarding traffic structure and quality of mobile as well as traditional telephone networks.

Knowledge accumulated now can come to fruition through the Regional Competence Centre founded in Budapest. The highly qualified engineers of this organisation participate in installing and managing telecommunications systems for the neighbouring countries, as well as Africa and the Middle East.

Ericsson Hungary has been committed to the improvement of Hungarian education. Strengthening the international relations within science, international integration of Hungarian research and higher education, and supporting secondary and university level education are considered important tasks by the company. Employees of the local company advance the work of reputable organisations—a statement proven by numerous individual and corporate awards.

## Az ERICSSON Magyarországon

Az Ericsson több mint 125 éve a távközlés meghatározó szereplője: korszerű berendezései és rendszerei megtalálhatók a vezetékes és mobil, nyilvános és magánhálózatokban egyaránt.

Az 1911-ben Budapesten alapított Ericsson-érdekeltség a harmincas évekre kivonult az országból, majd 1991-ben új korszak kezdődött: létrejött az Ericsson magyarországi leányvállalata.

Az első hazai mobiltelefon-hálózat (NMT 1990), a Matáv Rt. hálózatának közel fele, a Westel 900 Rt. digitális hálózata, a Westel és a Pannon GPRS hálózatai a legfontosabb ericssonos infrastruktúrák. 2002 tavaszán világpremier MMS-rendszer indításával, 2003 novemberében pedig Magyarországon elsőként EDGE-szolgáltatás az Ericsson technológiájával.

A vállalat küldetésének tekinti az emberek közötti kommunikáció technológiai feltételeinek megteremtését. Innovatív megoldásaival lehetővé teszi a ritkán lakott területek bekapcsolását is a szélessávú vezetékes telekommunikációs rendszerekbe, és hangsúlyt fektet a harmadik generációs mobil technológia elterjedésére is. A cég több mint egy évtizedes magyarországi működésének eredményeképpen ma már a hazai telefon-előfizetők közel fele valamelyik vezetékes, vagy mobil Ericsson központhoz csatlakozik. A vállalat újító, jövőbe tekintő szemléletével elő kívánja segíteni csakúgy, mint eddig, a hazai gazdaság fejlesztését és a modern technológia meghonosításával vonzóvá kívánja tenni a magyar piacot a külföldi befektetők számára is.

Az Ericsson Magyarország az ország legnagyobb, telekommunikációs és informatikai kutatással és szoftverfejlesztéssel rendelkező vállalata. A cég ezt a tevékenységet – amely az Ericsson globális K+F programjának keretén belül zajlik – már közvetlen a vállalatalapítás után, 1991-ben elkezdte. A jelenleg 550 fős cég munkatársai közül 310 fő foglalkozik kutatás-fejlesztéssel, amelynek középpontjában a mobil távközlés, az internet, a telefonhálózatok forgalmi struktúrájának, minőségének kérdései állnak.

A főlhalmozott tudás és tapasztalat a Budapesten létrehozott un. Regionális Szakértői Központ keretében hasznosul. A szervezet magasan képzett mérnökei a környező országok, Afrika és a Közel-Kelet számos országában vesznek részt a távközlő rendszerek létrehozásában, kiszolgálásában.

Az Ericsson Magyarország elkötelezett a hazai oktatás fejlesztése, a hazai kutatás és felsőoktatás nemzetközi integrációja, a középiskolai és egyetemi képzés támogatása mellett. A cég munkatársai aktív részvételükkel segítik rangos szervezetek munkáját, amelyet számos egyéni és intézményi díj is bizonyít.

## MOL's experience as investor in Central- and Easter Europe

MOL's investment of over one billion USD in the region places the company among the significant investors in CEE. In this short assessment we summarise our experience we gained during these transactions and afterward, in the daily operation, with particular attention to those related to the investment activity of MOL, as a major corporation under Hungarian control.

Our observations focus on three major areas:

### Acceptance of foreign investment

Our experience shows that the acceptance of investing companies under Hungarian control may differ from the general acceptance of foreign investors in the country both in positive and in negative directions. In Croatia, being a Hungarian firm was a distinct advantage.

It appears that in some cases the similar heritage enforces the trust of the owners toward the new investor.

As opposed to our initial expectations, we experienced no barriers during the Slovnaft transaction in Slovakia, which may be remotely relevant to Slovakian-Hungarian relationship, though this issue is not to be underestimated in Slovakian internal politics. In Romania, small transactions in the range of a few million dollars or greenfield investments typically do not generate political opposition, but the issue have been raised in the case of the Petrom privatisation.

### Legal-regulatory environment

It is typically true for the entire region that the biggest obstacles in the everyday business life are of administrative nature. From capital market point of view, we found the Croatian transaction exceptionally transparent, whereas the Slovakian authorities forced MOL into a major overspending by approving a dubious share transaction, and therefore forcing us making the public offer at a higher share price. We are convinced that protecting the interest of the Slovakian investors via methods not fully conform with the market can have negative impact on assessment of the country by foreign investors.

### Importance and handling of cultural differences

In the privatisation process of large state companies it is often favoured if the decision is made not in a distant corporate headquarter outside the region. This wish is based on the assumption that the corporate culture may not be significantly different within the region. However, our experience shows that the difference between Slovakian and Hungarian corporate cultures is considerable: we somewhat underestimated this fact in the preparation of the integration of the two companies.

## A MOL befektetői tapasztalatai a közép- és kelet-európai régióban

A MOL az elmúlt négy évben mintegy egymilliárd dollárnyi tőkét exportált a régióba, és ezzel kétségkívül a térség egyik legjelentősebb tőkekihelyező vállalkozása. Ebben a rövid elemzésben azokat a tapasztalatokat foglaljuk össze, amelyeket ezeknek a tranzakcióknak, valamint a tranzakciót követő operatív működésnek során gyűjtöttünk, különös tekintettel azokra, amelyek a MOL mint magyar irányítás alatt álló nagyvállalat tőkekezelési tevékenységére vonatkoznak.

Észrevételeink három fő területre összpontosulnak:

### A külföldi befektetések fogadtatása

Tapasztalataink szerint a magyar irányítás alatt álló vállalkozások megítélése a régióban pozitív és negatív irányban is eltérhet a külföldi befektetők általános megítélésétől.

Horvátországban az a tény, hogy a MOL magyar irányítás alatt álló társaság, kifejezetten előnynek bizonyult.

A várakozásokkal ellentétben Szlovákiában a Slovnaft akvizíciója során és azt követően nem ütköztünk olyan akadályba, amely bármilyen módon köthető lenne a szlovák–magyar viszony aktuális helyzetéhez, noha szlovák belpolitikai szempontból ez nem elhanyagolható kérdés.

Romániában kisebb, néhány 10 millió dollár nagyságrendű tranzakciók, illetve zöldmezős fejlesztések esetén nem jellemző a politikai felhang, de a Petrom privatizációja során ez a kérdés már komolyan felmerült.

### A jogi-szabályozási környezet

A régióra általánosan jellemző, hogy a mindennapok során a bürokratikus akadályok jelentik a legnagyobb nehézséget a MOL-nak és minden más befektetőnek egyaránt. Tőkepiaci oldalról a horvát tranzakciót mintaszerű transzparensnek nevezhetjük, a szlovák tőkepiaci felügyelet viszont egy kétes részvénytranzakció szabályosként történő elfogadásával jelentős többletkiadásra késztette a MOL-t, mert számottevően magasabb árfolyamon kényszerültünk nyilvános ajánlatot tenni. Úgy véljük, hogy az ilyen – a szlovák befektetők érdekeit nem feltétlenül piacokonform eszközökkel védő – hozzáállás sokat ront az ország megítélésén.

### A vállalati kultúrák különbözőségének kezelése és ennek fontossága

Különösen nagy állami vállalatok privatizációja során talákoztunk azzal a kívánnalommal, hogy a döntéshozatal helye lehetőleg ne a régió kívüli társasági központ legyen. Ez a kívánnalom részben abból a feltételezésből származik, hogy a vállalati kultúra kevésbé különbözik ilyen esetekben. Ugyanakkor a mi tapasztalataink azt mutatják, hogy a szlovák és magyar nagyvállalati kultúra közötti különbség számottevő: ezt a tényezőt némileg alábecsültük a társaságok integrációjának előkészítése során.

The Nestlé Group, the biggest food company in the world and its products have been well known in Hungary even before the company decided to be among the first foreign investors in the country. Nestlé Hungária Ltd., the fully owned subsidiary of Nestlé S.A. was established in 1991.

In 2003 consolidated net sales of Nestlé Hungária reached more than 58,4 billion HUF showing 9% increase compared to the previous year. The growth in a competitive environment shows the success of the company's business policy and its growing role in supplying Central and Eastern Europe with its products.

In Hungary, the company is present on the market with instant coffee, chocolate and confectionery, culinary products, cocoa powders, breakfast cereals, infant nutrition, pet food, mineral water, ice cream and frozen foods. The group has five factories in Hungary in Szerencs, Diósgyőr, Bük, Kékkút and Törökbálint with more than 2100 employees.

Similarly to previous years, Nestlé Hungária—being committed to the development of the Hungarian economy—purchased raw and packaging materials from local producers and suppliers for billions of HUF. The amount devoted to investments in the country in 2003 reached HUF 2 billion.

Nestlé for many years has been making preparations consciously for joining the European Union. Therefore the company has rationalised its production by the reallocation of its production capacities and establishing regional production centres. As a result of this rationalisation in 2003 the Szerencs factory discontinued chocolate production—transferring it to the factory of the company in the Czech Republic—while becoming a production centre for beverages in Central and Eastern Europe. The factory increased its productivity and capacity utilisation and with additional new production lines its total production volume. Besides the significant increase of the competitiveness the company paid attention to sensitive issues as well. The process has not resulted in closing up of factories or decrease of employment level. The factory produces success products, world famous brands. Its production grows constantly and most of the production is exported, which ensures the future of its employees and possible developments also for the future.

Anyway, chocolate production is continued in Hungary in the Diósgyőr factory, which produces chocolate hollow figures for Europe and also for overseas markets.

The main objectives of Nestlé Hungária for 2004 are to consolidate its leading position in the food-manufacturing sector and to increase further its net sales, while preparing for the EU accession in order to play a leading role in the enlarged EU market.

A Nestlé Csoport a világ legnagyobb élelmiszer-ipari vállalata, amelynek termékei már azelőtt ismertek voltak Magyarországon, mielőtt a cég az első külföldi befektetők egyike lett az országban.

A Nestlé Hungária Kft., a Nestlé S.A. leányvállalata 1991-ben jött létre.

2003-ban a Nestlé Hungária Kft. konszolidált nettó árbevétele meghaladta az 58,4 milliárd forintot, amely 9% növekedést mutat az előző évhez képest. Az éles piaci versenyben történő növekedés a cég üzletpolitikájának eredményességéről tanúskodik, emellett bizonyítja a cég növekvő szerepét Kelet-Közép-Európában.

A magyar piacon a vállalat jelen van instant kávéval, édesipari termékekkel, konyhai termékekkel, kakaóporral, reggelizőpelyhékkel, csecsemőtápszerekkel, állateledellel, ásványvízzel, jégkrémmel és fagyasztott termékekkel.

A Nestlé-csoport Magyarországon öt gyárában – Szerencsen, Diósgyőrben, Bükön, Kékkúton és Törökbálinton – több mint 2100 embert foglalkoztat.

Az előző évekhez hasonlóan a Nestlé Hungária Kft. – a magyar gazdaság jelentős szereplőjeként – több milliárd forint értékben vásárolt nyers- és csomagolóanyagokat hazai beszállítóktól és termelőktől. A 2003. évben a vállalat közel kétmilliárd forint értékű beruházást eszközölt az országban.

A Nestlé évek óta tudatosan készült az Európai Unióhoz való csatlakozásra. Ennek keretében gyártási kapacitásainak átcsoportosításával, regionális központok kialakításával racionalizálta a termelését.

A folyamat eredményeképpen a vállalat szerencsi gyárában megszűnt a csokoládégyártás – amely a Nestlé csehországi gyárába került át –, ezzel egyidejűleg azonban a gyár az italporok területén kelet-közép-európai gyártási központtá alakult. Ezzel nőtt a termelékenység és a meglévő kapacitások kihasználása, az új gyártósorok telepítése következtében pedig nőtt a termelési volumen.

A versenyképesség jelentős növelése mellett a vállalat figyelembe vette a különböző érzékeny szempontokat, a folyamat gyárbezárással, elbocsátásokkal semmilyen formában nem járt. A szerencsi gyár jelenleg is sikertermékeket, világmárkákat gyárt, termelése folyamatosan nő, a termékek döntő hányada exportra kerül. Mindez biztosítja a gyár dolgozóinak jövőjét is, sőt további fejlesztéseket is lehetővé tehet a továbbiakban.

A csokoládégyártás mellett megmaradt Magyarországon: a diósgyőri gyár továbbra is gyártja a csokoládéfigurákat, európai és tengerentúli piacokra is szállít.

A Nestlé Hungária Kft. 2004. évre meghatározott céljai: megtartani vezető pozícióját a magyarországi élelmiszergyártó cégek piacán, növelni értékesítését, valamint felkészülni az európai uniós csatlakozásra annak érdekében, hogy vezető szerepet töltsön be a megnövekedett piacon is.

## The Company

OMV AG, Austria's largest company, is one of the leading oil and gas groups in Central Europe, with an annual revenue of over 7,6 billion Euros. The company's main focus is the energy industry (crude oil extraction, production, processing, refinement, distribution and research), petrochemicals and the production of raw materials. OMV's strategic objective is to double its market share in Central Europe by 2008.

## Investment Experiences in Hungary

OMV AG, based in Vienna, has been present in the Hungarian market since the establishment of its subsidiary, OMV Hungária Ásványolaj Kft., in 1990. OMV, which has always viewed Hungary as part of its natural market, opened its first filling-station in Rábafüzes in 1991. This step may well be regarded as a symbolic opening of the border since it signified the start of the parent company's expansion into foreign markets. Thanks to its geographical proximity and thorough knowledge of this region, OMV has formed the definite objective of continuing its development in Eastern Europe.

The early 1990s, the so-called "heroic age", was partly characterised by lack of regulation and weak enforcement in the market, which occasionally resulted in temporary disadvantages for larger players. Even though in these cases OMV suffered to some extent, this period was a positive experience for the company.

By 2004 OMV had increased the number of its filling-stations to 169 by investing over 50 billion Forints in "green field" investments, as well as in three significant acquisitions: the Hungarian networks of Q8, BP and Aral.

The success of the Hungarian investments has fully met the company's strategic objectives, continuing to add to OMV's European expansion.

OMV provides an opportunity for well-qualified Hungarian staff with a good command of languages to use their knowledge at an international level. Several employees have continued their professional careers at OMV's foreign subsidiaries: the number and proportion of Hungarian staff posted abroad significantly exceeds the average within OMV.

## A vállalat

Az OMV AG Közép-Európa egyik vezető kőolaj-konzernje, Ausztria legnagyobb vállalata, melynek forgalma meghaladja a 7,6 milliárd eurót. Fő tevékenységi területe az energiaipar (kőolajkutatás és -kitermelés, -feldolgozás, -finomítás és értékesítés), a vegyipar és az alapanyaggyártás. Az OMV stratégiai célja, hogy piaci részesedését Közép-Európában 2008-ig megduplázza.

## A magyarországi beruházási tapasztalatok

A bécsi székhelyű OMV AG 1990 óta van jelen a magyar piacon, ekkor hozta létre leányvállalatát, az OMV Hungária Ásványolaj Kft-t. Az OMV, amely mindig is természetes piaca részeként tekintett Magyarországra, 1991-ben nyitotta meg első üzemanyag-töltő állomását Rábafüzesen. Ez a lépés jelképes határnyitásnak is volt tekinthető, hiszen ezzel kezdődött el az anyavállalat külföldi piacokra történő nyitása. A földrajzi közelségre, a térség és a régió jó ismeretére alapozva alakította ki az OMV azt a határozott célkitűzését, hogy terjeszkedését Kelet-Európa irányába folytassa.

A '90-es évek elejét, a „hőskorszakot” részben a szabályozatlanság, részben a végrehajtásban tapasztalható következetlenségek jellemezték, ami esetenként átmeneti piaci hátrányt is jelentett, melynek során veszteségeket is el kellett szenvednünk, azonban az OMV számára ez összességében pozitív tapasztalatokat jelentett.

2004-ig az OMV több mint 50 milliárd forintos beruházással 169-re emelte töltőállomásai számát, részben „zöldmezős” beruházásokkal, részben 3 jelentős akvizíció útján, melyek során felvásárolta a Q8, a BP és az Aral magyarországi hálózatát.

A magyarországi beruházások sikere bizonyította a cég stratégiai célkitűzésének helyességét, a fejlődés töretlen tendenciája teljes mértékben megfelelt várakozásainknak, hozzájárult, hogy az OMV tovább terjeszkedjen Európa irányába.

A magasan képzett, nyelveket beszélő magyar munkaerő számára az OMV nemzetközi szinten is lehetőséget biztosít tudásuk hasznosításához. Számos munkatársunk folytatja pályafutását az OMV különböző leányvállalatainál határainkon túl, létszámuk és részarányuk jelentősen meghaladja a többi ország átlagát.

## The success story of Philips in Győr

Even though Philips Ltd. is a subsidiary of Royal Philips Electronics N.V., it operates totally independently and it has two different business lines. One of them produces cassette, CD, and DVD audio parts (Automotive Playback Modules—APM) for the automotive industry and electronic manufacturers. The other line, Audio-Video (A/V), supplies DVD video loaders, rewritable DVD drives, and optical read/write units, which are the most important parts of audio and video CD players.

The company's commitment to quality is proven with the achievement of ISO 9000, QS 9000, ISO 14001, and TS 16949 quality assurance certifications within a very short period of time.

It is endeavouring to achieve the European Quality Award as well.

The company, at that time called "Philips Key Modules Hungary", began its operations in leased halls in 1997. Due to a dynamic increase in production, the leased facilities were not sufficient. First, a new 11,000 square meter factory building was opened, the second phase of investment, an additional 6,500 square meter building was built up, the opening ceremony of which took place in August 1999.

Less than a year later, in September 2000, the construction of a new stand-alone production hall was completed as the third phase. The annual supply of approximately 30 million products (occupying 21,000 square meters in total) clearly shows the success of Philips Ltd. in Győr.

While in the first years mainly CD drives were produced, the year 2000 was characterised by a change in the product portfolio. In line with the introduction of the new portfolio, the production of CD drives was transferred to Asia, and the complete automobile audio drive production was moved from Mexico to Philips Győr. This process also included the start of production of an increasingly popular, high technology product, rewritable DVD, which has been produced in Győr in continuously increasing volume according to market requirements.

The change from so-called low-end products to high-end products assured the long-term stabilization of the market position and competitiveness of the company. Our goal at present is to settle further competences in Győr based on local know-how and become a real competence centre through the production of possible new products and the operation of a development centre.

## A Philips győri sikertörténete

A Philips Kft. a Royal Philips Electronics N. V. tulajdonában lévő, de teljesen önálló nagyvállalat, amely két különböző üzletági tevékenységet végez. A két üzletág egyike elektronikai gyártóknak és autói-  
ipari nagyvállalatoknak szállít gépjárműbe szerelhető kazettás és CD-s, valamint DVD-s audiomechanikákat (Automotive Playback Modules – APM).

A másik üzletág (Audio-video/A/V) DVD-betöltő egységet, DVD-újríró meghajtót, illetve audio és video CD-lejátszók legfontosabb alkatrészét, az optikai író-leolvasó egységet gyártja.

A cég minőség iránti elkötelezettségét mutatja, hogy igen rövid idő alatt megszerezte az ISO 9000, QS 9000, ISO 14001 és TS 16949 minőségbiztosítási tanúsítványokat, és dolgozik az Európai Minőségi Díj elnyerésén is.

1997-ben az akkor még Philips Key Modules Magyarország nevű Kft. bérelt csarnokban kezdte meg tevékenységét. A termelés ugrásszerű növekedése miatt azonban a bérelt gyártócsarnokok hamarosan már nem voltak elegendők. Új beruhásként először egy 11 000 négyzetméteres gyárépület valósult meg, a második fázisként felépült az első épülethez csatlakozó 6500 négyzetméteres épületrész, amelynek ünnepélyes megnyitójára 1999 augusztusában került sor. Alig egy évvel később, 2000 szeptemberében újabb beruházás keretén belül felépült a III. fázisként emlegetett különálló gyártócsarnok. A Philips Kft. sikerét fémjelzi, hogy ekkorra immáron 21 000 négyzetméteren éves szinten közel 30 millió terméket állított elő.

Míg a kezdeti években még elsősorban CD-meghajtókat gyártott a cég, a 2000-es időszakot már a termékportfólió átalakulása jellemezte. Ennek megvalósítása során került sor a CD-meghajtók Ázsiába történő telepítésére, a Mexikóban előállított autórádió-mechanika részegységek termelésének teljes áthelyezésére a győri Philipshez, valamint egy új termék, az egyre inkább tért hódító, magas szintű technikát képviselő DVD-író gyártásának bevezetésére, amelyet azóta a növekvő piaci igényeknek megfelelően egyre nagyobb volumenben folyamatosan gyártunk. Az ún. low-end termékekről high-end termékekre való áttérés biztosította a cég versenyhelyzetének hosszú távú megszilárdítását.

Jelenlegi célunk, hogy az itteni know-how-ra építve további kompetenciákat telepítsünk meg Győrben, esetleges újabb termékek gyártásával és egy fejlesztőközpont működésével valódi kompetenciaközpont legyünk.

# THE ROYAL DUTCH/SHELL GROUP IN HUNGARY

Shell was the first foreign participant of the Hungarian fuel-market; the company was registered in 1925 under the name Shell Kőolaj Rt. Shell's activities range from retail and wholesale trade to the chemicals business, and since the 1994 foundation of Shell Gas Hungary Rt. the company plays an active part in the domestic LPG market, as well.

As a result of the renewed strategy launched in the late 1990s, the earnings of Shell Hungary Rt. are well above the industry's average. One key to this is, that Shell is always ready for continuous innovation.

Due to its product development. Shell brings more and more advanced fuels, lubricants, and services to the market. The Smart card program launched in 1997 was an outstanding success from the first days, and was later improved by agreements with McDonald's and Citibank.

In 2003, Shell started the distribution of aviation fuels to enhance its Hungarian business portfolio, and a three-year project was also launched to invest further into Shell's Hungarian truck fleet.

The biggest investment in 2003 and most probably in the entire history of Shell's Hungarian presence was the acquisition of TotalFinaElf, another clear evidence of Shell's commitment to the Hungarian market, and of its conviction, that it's the Hungarian economic environment, the quality of workforce and the appreciation of the company by the society, that makes it possible to carry out investments with a high rate of return.

All these investments and initiatives have received positive feedback from the customers, that makes the company do its utmost to continue this series of success, and to remain an active, innovative player of the Hungarian economy.

The continuous improvement of its market position and extended presence of the Shell brand is in line with the company's vision to increase exposure in attractive growth markets, such as Hungary.

Magyarországon a Shell az üzemanyagpiac legrégebbi, ma is jelen lévő külföldi szereplője; 1925-ben jegyezték be Shell Kőolaj Rt. néven. Tevékenysége a kis- és nagykereskedelemtől a vegyi anyag üzletágig terjed, illetve az 1994-ben alapított Shell Gas Hungary Rt. révén aktív résztvevője a hazai LPG-piacnak.

A 90-es évek végén útjára indított stratégia eredményeként mára a Shell Hungary Rt. nyeresége messze meghaladja az iparági átlagot. Mindezek egyik titka, hogy a Shell kész a folyamatos megújulásra.

Az újabb és újabb termékfejlesztések eredményeként egyre tökéletesebb üzemanyagokkal, kenőanyagokkal, illetve szolgáltatásokkal jelenik meg a piacon. Az 1997-ben megkezdett, az első pillanattól kezdve kiemelkedően sikeres Smart kártya programot bővítette a McDonald's-szal, majd a Citibankkal kötött egyezményekkel.

2003-ban a Shell repülőbenzin-forgalmazással tette még színesebbé magyarországi üzletág-portfólióját, s szintén az elmúlt évben indította el a vállalat azt a hároméves projektet, amelynek keretében jelentős összeget ruház be magyarországi tankautóflottájába.

Mindemellett a 2003-as év nagy, sőt minden bizonnyal a Shell magyarországi történetének legnagyobb beruházása volt a TotalFinaElf hálózatának átvétele, ami újabb bizonyítéka a Shell magyarországi elkötelezettségének s abbéli meggyőződésének, hogy a magyar gazdasági környezet, a munkaerő minősége, a vállalat társadalmi megítélése lehetővé teszi a magas megtérülési szintű beruházások megvalósítását.

Mindezen befektetéseket, kezdeményezéseket a hazai piac és a vevők örömmel fogadták, éppen ezért a vállalat mindent megtesz, hogy a sikersorozatot folytatva továbbra is aktív, állandóan megújuló szereplője maradjon a magyar gazdaságnak.

A vállalat jövőképeinek szerves részét képezi az a törekvés, hogy az olyan vonzó, növekedő piacokon, mint Magyarország, folyamatosan erősítse piaci helyzetét és a Shell márkanev jelenlétét.



Siemens was one of the earliest direct investors to arrive in Hungary after World War II: in 1974 we were first to found a joint venture. Following 1989 we have transacted several investments of both the acquisition and the green field type.

Indicative of our business success is the fact that the Siemens Regional Company managed last year to move up the top 200 list of domestic companies, despite a certain shrinking of the market due mainly to external reasons.

An innovative multinational firm and global player, Siemens AG, our parent company has over the past years consciously focused on the development of areas requiring high qualification. As one of the results, the weight of mass articles, less innovative products and manufacturing and assembly operations generating low value added has significantly decreased in our portfolio. Naturally, this change has affected our domestic companies as well.

Initially, our investments in Hungary aimed primarily at production facilities but recently our priority has shifted to setting up service providing and R&D units.

Nowadays, Hungary counts less and less for a low-wage country but remains an important target for those searching for well-trained and devoted staff to carry out high-standard tasks.

Hungary's accession to the European Union adds significantly to our chances. It is our hope that after years of state-of-affairs nearing recession an era of intensive progress is coming up soon. We trust we shall be able to make optimum use of the chances opened up by the accession and our markets will revive.

Especially in the areas of doing away with infrastructural underdevelopment, transportation, power, broadband communication networks and the development of mobile communications chances appear to be promising. As progress is being made in reforming state finances, currently backward health care markets may open up as well.

Our company is confident that in the future, just like in the past, we shall be able to make a useful contribution to the modernization of the country and the direct and indirect improvement of the quality of life.

A Siemens egyike a II. világháború után Magyarországra érkezett legkorábbi külföldi befektetőknek, 1974-ben elsőként alapítottunk vegyesvállalatot. 1989 után több cégvásárlásos és zöldmezős beruházást bonyolítottunk le.

Üzleti sikerünket jól mutatja, hogy a Siemens Nemzeti Vállalat az elmúlt évben, elsősorban külső körülményekre visszavezethető okok miatt kialakult piacszűkülés ellenére is előre tudott lépni a hazai vállalatok TOP 200-as listáján.

Anyavállalatunk, a Siemens AG innovatív „global player” multinacionális cégeként az elmúlt években tudatosan fókuszált a magas képzettséget kívánó területek fejlesztésére. Ennek egyik következményeként jelentősen csökkent a tömegcikkék, kevésbé innovatív termékek, valamint alacsony hozzáadott értéket jelentő termelő-összeszerelő tevékenységek súlya portfóliónkban. Ez a változás természetesen a hazai vállalatokat is érintette.

Első magyarországi befektetéseinknél még termelő beruházások játszották a főszerepet, ám az utóbbi években már a szolgáltató- és a kutató-fejlesztő egységek létrehozása lett a célunk. Magyarország már kevésbé számít az olcsó munkaerőt kínáló országok közé, de továbbra is fontos célpont azok számára, akik jól képzett, elhivatott munkaerőt keresnek magas színvonalú feladatok elvégzésére.

Az ország csatlakozása az Európai Unióhoz jelentősen bővíti lehetőségeinket. Reméljük, hogy Magyarország számára az elmúlt évek recesszió közeli állapota után egy intenzív fejlődési korszak következik. Bízunk benne, hogy a csatlakozás kínálta esélyeket jól ki tudjuk használni, piacaink felélénkülnek.

Különösen jó esélyeket látunk az infrastrukturális elmaradások felszámolásában, a közlekedésben, az energiaszektorban, a szélessávú informatikai hálózatok, valamint a mobilkommunikáció fejlesztése területén. Az államháztartási reform előrehaladásával megnyílhatnak a jelentős elmaradásban lévő egészségügyi piacok is.

Vállalatunk bízik abban, hogy – mint a múltban – a jövőben is hasznosan tudunk hozzájárulni az ország modernizációjához, az életminőség közvetlen és közvetett javításához.

## Experience of SUEZ ENVIRONNEMENT in Hungary

SUEZ ENVIRONNEMENT S.A., as a member of the SUEZ company group, is the world's largest company group that deals with water supply, wastewater treatment and waste management. SUEZ ENVIRONNEMENT supplies water in around 100 countries in five continents for 125 million people as well as builds and operates water treatment plants.

The SUEZ company group, with almost EUR 40 billion in income, is a major player worldwide in the fields of energy management, water supply and sewage services and waste management.

SUEZ ENVIRONNEMENT appeared in the field of public utility water supply and sewage services in Kaposvár, in Hungary, in 1994. Later, it became the professional investor and operator of Pécsi Vízmű in 1995 and Fővárosi Vízművek in 1997, in the latter case in consortium with another partner. Since 1994, our company has invested more than HUF 10 billion in Hungary in the field of public utility water supply and sewage services. We provide potable water and sewage services based on 15-25 year contracts.

SUEZ ENVIRONNEMENT made their technical, economic and company management expertise available to their Hungarian partners. As a result of their investments in Hungary, the organization and economic management of the waterworks companies in Kaposvár, Pécs and Budapest has significantly changed. These companies went through a serious development phase and enormous amounts were spent on the reconstruction of their existing public utility assets compared to the previous periods. We also spend serious amounts on technical development and employee education.

Based on our company's extensive expertise, we believe in the mutually beneficial cooperation of the public sector, such as municipalities, and professional investors (Public-Private Partnership, "PPP"). Eastern Europe has a special importance in the development plans of SUEZ ENVIRONNEMENT. Hungary must remain competitive in the long term to be able to win tenders. That is why it is important to involve professional investors to ensure the more efficient operation of services that used to be publicly operated.

One of the foundations and conditions of a competitive economy is a high level public utility services that are reliable in the long term and relatively cheap. We can contribute to this through cooperation.

Aside from the expansion of our existing operational area, we have not yet implemented large projects since there have been no advertised "PPP" tenders in the field of public utility water supply services neither by state nor by municipalities. Nevertheless, based on our successes, we believe that we will be able to establish PPP-based cooperation in the future.

## A SUEZ ENVIRONNEMENT tapasztalatai Magyarországon

A SUEZ ENVIRONNEMENT S.A., mint a SUEZ cégcsoport tagja, a világ egyik legnagyobb, vízellátással, szennyvízkezeléssel és hulladékgazdálkodással foglalkozó vállalatcsoportja. A SUEZ ENVIRONNEMENT a világ öt kontinensén mintegy 100 országban végez közüzemi vízszolgáltatási feladatot több mint 125 millió fogyasztó részére, valamint tisztítótelepeket épít és működtet. A SUEZ cégcsoport, mintegy 40 milliárd eurós árbevételével világszerte jelentős szerepet tölt be az energia-gazdálkodásban, a víz- és csatornaszolgáltatásban, valamint a hulladékfeldolgozás területén.

A nagy francia beruházási hullám elején, 1994-ben jelent meg először a SUEZ ENVIRONNEMENT Magyarországon Kaposváron, a közüzemi víz- és csatornaszolgáltatás területén. Majd 1995-ben a Pécsi és 1997-ben a Fővárosi Vízművek szakmai befektetőjeként és üzemeltetőjeként kezdte meg tevékenységét, ez utóbbi esetben konzorciumban egy másik partnerrel. Társaságunk 1994 óta több mint 10 milliárd forintot ruházott be Magyarországon a közüzemi víz- és csatornaszolgáltatás területén. Az ivóvíz- és szennyvízszolgáltatást 15–25 éves szerződések keretében végezzük.

A SUEZ ENVIRONNEMENT magyar partnerei rendelkezésére bocsátotta műszaki, gazdasági és vállalatirányítási tapasztalatait. Magyarországi beruházásainak következtében a kaposvári, pécsi és budapesti vízműtársaságok szervezete, gazdálkodása jelentősen megváltozott, jelentős fejlődésen ment keresztül, s a korábbi időszakokhoz képest óriási összegeket költött a meglévő közművagyon rekonstrukciói beruházásaira. Komoly összeget fordítunk műszaki fejlesztésre és munkavállalói képzésére.

Társaságunk széles körű tapasztalatai alapján hitet tesz a közszféra, pl. az önkormányzatok és a szakmai befektetők kölcsönösen előnyös együttműködése mellett (Public-Private Partnership, „PPP”). A SUEZ ENVIRONNEMENT fejlesztési tervei között kiemelt helyen szerepel Közép-Európa. Magyarországnak hosszú távon versenyképesnek kell lennie ahhoz, hogy további beruházásokat tudjon elnyerni, s ennek egyik kiváló eszköze a korábban közösségi üzemeltetésben lévő szolgáltatások szakmai befektető bevonása révén történő hatékonyabb üzemeltetése. A versenyképes gazdaság egyik alapja és feltétele a magas színvonalú közüzemi szolgáltatás, s mindezt hosszú távon kiszámíthatóan és viszonylag olcsón. Ehhez tudunk jelentős mértékben hozzájárulni együttműködéseink révén.

Eltekintve a meglévő üzemeltetési ellátási terület növekedésétől, további új, nagy projekteket még nem sikerült elérnünk, tekintettel arra, hogy sem állami, sem önkormányzati „PPP” pályázat kiírására nem került sor a víziközmű-szolgáltatás területén. Ennek ellenére bízunk abban, hogy meglévő sikereink alapján a jövőben lehetőségünk lesz „PPP” formában történő együttműködések kialakítására.

Unilever Hungary is a subsidiary of the international Unilever Group. Established in 1991, it has since become the largest FMCG producer/supplier in Hungary and the place from where Unilever manages its activities in countries such as Croatia and Slovenia.

With its 4 factories, 1350 employees, and brands such as Domestos, Dove, Sunsilk, Baba, Knorr, Rama, Algida or Lipton, Unilever generates over 300 million Euro of turnover of which close to 20% are being generated from exportation to both the EU and neighboring countries.

The magnitude of the direct investment in Hungary—over 380 m Euro over the course of the past years—but also their strategic character—in 2003, Unilever’s detergent factory at Nyírbátor has been fully rebuilt in less than a year with local resource to fulfill a pan-European role, and Foods production lines have been transferred from Switzerland to the Szeged region—are a testimony to the attractiveness of Hungary for investors, despite the limited size of its internal market.

Unilever Hungary is a net exporter of talents, with over 10 managers working abroad within the Unilever world and a key contributor to Unilever European projects in fields as diverse as IT or marketing. In Hungary, Unilever hosts only 3 expatriates.

The reliability of local SME used as co-contractors (over 300 working directly for Unilever), the quality of its people at both management and non-management level, its strong education capability specially visible in the fields of IT and engineering, the level of its financial institutions, but also its strategic geographical position makes Hungary a place where Unilever has been consistently investing.

This has helped somehow counter-balancing weaker points: the legal and tax environment is at times non-predictable which hinders further development of our activities ; a certain lack of serenity in the political debate goes in the way of constructive long-term discussions between the industry and the administration.

We are confident that EU entry will be a unique opportunity to address them and fully leverage Hungary’s unique potential.

Az Unilever Magyarország, a nemzetközi Unilever-csoport leányvállalata 1991-ben alakult.

Jelenleg a legnagyobb fogyasztáscikk-gyártó és -forgalmazó cég Magyarországon. Az Unilever innen irányítja a horvát és szlovén piacait is.

4 gyárával, 1350 munkatársával és márkáival, mint a Domestos, Dove, Sunsilk, Baba, Knorr, Rama, Algida vagy Lipton, a cég éves forgalma meghaladja a 300 millió eurót, amelynek közel 20%-a az EU-ba és a környező országokba kerül.

A cég közvetlen befektetései Magyarországon az elmúlt évek során stratégiai jellegűek voltak, és meghaladták a 380 millió eurót.

Az Unilever 2003-ban egy évnél rövidebb idő alatt és a helyi erőforrások felhasználásával páneurópai szerepvállalás céljából teljesen átépítette a nyírbátori mosószergyárt, és élelmiszergyártó vonalakat telepített át Svájcból a szegedi térségbe.

Míndez azt igazolja, hogy Magyarország a kis belső piaca ellenére is vonzó a befektetők számára.

Az Unilever Magyarország tehetséges munkatársaiból több mint 10 menedzser dolgozik külföldön az Unilever világában, és mindössze 3 külföldi kolléga dolgozik a magyar cégnél, amely fontos szerepet tölt be az Unilever európai IT- és marketingprojektjeiben is.

A magyar kis- és középvállalkozások megbízhatósága (több mint 300 áll közvetlen kapcsolatban a céggel), a vezető és beosztott munkatársaik minősége, az IT- és a műszaki területeken tapasztalható rendkívül magas színvonalú képzés, a pénzügyi intézmények színvonala és az ország stratégiai földrajzi fekvése eredményeként az Unilever folyamatosan befektet Magyarországon.

Ez segít a gyengébb pontok ellensúlyozásában is: több esetben a kiszámíthatatlan jogi és adózási környezet akadályozza a tevékenység továbbfejlesztését, a meglehetősen komolytalan politikai viták megnehezítik az ipar és kormányzati adminisztráció közötti hosszú távú konstruktív megbeszéléseket.

Biztosak vagyunk benne, hogy az EU-ba történő belépés kiváló lehetőségeket kínál ezek megoldására, és jelentősen megjavítja Magyarország egyedülállóan kedvező adottságait.

## MEMBERS OF THE EUROPEAN ROUND TABLE OF INDUSTRIALISTS (ERT)

## A GYÁRIPAROSOK EURÓPAI KERESZTALÁNAK (ERT) TAGJAI

**CHAIRMAN****Gerhard Cromme** ThyssenKrupp**VICE-CHAIRMEN****Carlo De Benedetti** Cofide-Cir Group**Alain Joly** Air Liquide

<b>Umberto Agnelli</b>	Fiat	<b>Thomas Leysen</b>	Umicore
<b>César Alierta Izuel</b>	Telefónica	<b>Tom McKillop</b>	AstraZeneca
<b>Nils S. Andersen</b>	Carlsberg	<b>Gérard Mestrallet</b>	Suez
<b>Álvaro Barreto</b>	Soporcel	<b>Jorma Ollila</b>	Nokia
<b>Jean-Louis Beffa</b>	Saint-Gobain	<b>Heinrich v. Pierer</b>	Siemens
<b>Wulf Bernotat</b>	E.ON	<b>Bernd Pischetsrieder</b>	Volkswagen
<b>Peter Brabeck-Letmathe</b>	Nestlé	<b>Pasquale Pistorio</b>	STMicroelectronics
<b>Martin Broughton</b>	British American Tobacco	<b>Eivind Reiten</b>	Norsk Hydro
<b>Antony Burgmans</b>	Unilever	<b>Kai-Uwe Ricke</b>	Deutsche Telekom
<b>Bertrand Collomb</b>	Lafarge	<b>John Rose</b>	Rolls-Royce
<b>Alfonso Cortina</b>	Repsol YPF	<b>Wolfgang J. Ruttenstorfer</b>	OMV
<b>Dimitris Daskalopoulos</b>	Delta Holding	<b>Manfred Schneider</b>	Bayer
<b>Thierry Desmarest</b>	Total	<b>Louis Schweitzer</b>	Renault
<b>Bülent Eczacıbasi</b>	Eczacıbashi Holding	<b>Michael Smurfit</b>	Jefferson Smurfit
<b>Jean-René Fourtou</b>	Vivendi Universal	<b>Peter Sutherland</b>	BP
<b>Jukka Härmälä</b>	Stora Enso Oyj	<b>Marco Tronchetti Provera</b>	Pirelli
<b>Zsolt Hernádi</b>	MOL	<b>Marcus Wallenberg</b>	Investor AB
<b>Franz Humer</b>	F. Hoffmann-La Roche	<b>Paul Walsh</b>	Diageo
<b>Daniel Janssen</b>	Solvay	<b>Jürgen Weber</b>	Deutsche Lufthansa
<b>Leif Johansson</b>	Volvo	<b>Hans Wijers</b>	Akzo Nobel
<b>Gerard Kleisterlee</b>	Royal Philips Electronics		

**SECRETARY GENERAL** Wim Philippa