



2009

WAY OUT OF THE CRISIS

The Annual Report of the
Hungarian European Business Council

KIÚT A VÁLSÁGBÓL

A Magyar Európai Üzleti Tanács
éves jelentése

*11
Years*

Hungarian European Business Council
Since 1998

Magyar Európai Üzleti Tanács
Alapítva 1998



This paper is made of 100% recycled fibres.
A belívek papír-anyaga 100%-ban újrahasznosított rostokból készült.

11
Years

Contents

I. FOREWORD	4
INTRODUCTION	
ERT	8
HEBC	10
II. THE REPORT	
1. The world economy and the European economy	14
2. Hungary's competitiveness in the global crisis	20
2.1 Country strategy	23
2.2 Opportunities for Hungary in the global crisis	26
2.3 Path to the eurozone	28
2.4 Financial framework	29
2.5 Employment policy	31
2.6 Opportunities for SMEs	33
2.7 Reform of public administration and local governments	35
2.8 Corruption	36
3. Sustainable development	38
3.1 Education	39
3.2 Research, development, innovation	42
3.3 Energy	44
3.4 Environment	46
4. Branding Hungary, the EU Presidency in 2011	47
III. ANNEXES	
Members of the HEBC	86
Company experiences	88
Members of the ERT	102

2009

Tartalom

I. ELŐSZÓ	5
BEVEZETÉS	
ERT	9
HEBC	11
II. A JELENTÉS	
1. A világgazdaság és az európai gazdaság	50
2. Magyarország versenyképessége a világgazdasági válságban	56
2.1 Országstratégia	59
2.2 Lehetőségek Magyarország számára a világgazdasági válságban	62
2.3 Út az eurozónához	64
2.4 Pénzügyi keretek	65
2.5 Foglalkoztatáspolitikai	67
2.6 Lehetőségek a kis- és közepes vállalatok számára	69
2.7 Az államigazgatás és az önkormányzatok reformja	71
2.8 Korruptió	72
3. Fenntartható fejlődés	74
3.1 Oktatás	75
3.2 Kutatás, fejlesztés, innováció	78
3.3 Energia	79
3.4 Környezetvédelem	81
4. Magyarország imázsa, a 2011-es EU-elnökség	83
III. FÜGGELÉK	
Az HEBC tagjai	87
Vállalati tapasztalatok	88
Az ERT tagjai	102

Foreword

to the HEBC Report 2009

These are uncertain times. In less than a year, the performance of all major economies in the world has been affected by the global crisis. What started in the financial system has spilled over into our economies and societies. Europe's economies appeared to be firmly engaged on a road towards the levels of growth our continent needs to sustain its model of high social and environmental protection. The crisis around us is now bringing this growth period to a sudden end.

Because this model requires the continuous creation of wealth, Europe requires high levels of sustainable employment. To achieve this, economic growth is essential.

The current crisis underlines the need to put this objective at the top of all policy agendas in the EU.

4

The EU's 'Lisbon Strategy' rightly identified competitiveness as the key condition to achieve higher economic growth. Since 2000, it has helped to develop policies that have contributed to improving EU competitiveness. As many of these policies need to be devised and implemented at the national level, it is essential that the national policy debates take into consideration the specific conditions in each country.

Insofar as Hungary is concerned, the Hungarian European Business Council (HEBC) has been contributing to this discussion for eleven years. At first, its policy recommendations were geared towards ensuring Hungary's successful integration into the EU, in particular into its Single Market.

Előszó

a 2009. évi HEBC jelentéshez

Bizonytalan időket élünk. Kevesebb mint egy év alatt a válság kihatott a világ összes meghatározó gazdaságának teljesítményére. A pénzügyi rendszerben útjára indult események gazdaságainkra és társadalmainkra is átterjedtek. Úgy tűnt, hogy Európa gazdaságai elkötelezetten indultak neki az útnak, ami elvezet azon növekedési szintekhez, amelyekre kontinensünknek feltétlenül szüksége van, hogy a jövőben is fenntarthassa magas fokú társadalmi és környezetvédelmi modelljét. A bennünket körülvevő válság azonban hirtelen megálljt parancsolt ennek a növekedési időszaknak.

A fenti modell folyamatos értékteremtést követel, ezért Európa a fenntartható foglalkoztatottság magas fokát igényli. Ennek megvalósításához alapvető szükség van a gazdaság növekedésére. A jelenlegi válság még inkább hangsúlyossá teszi, hogy ez a cél az uniós politikák élére kerüljön.

Az EU „Lisszaboni Stratégiája” joggal nevezte a versenyképességet a nagyobb mértékű gazdasági növekedés meghatározó feltételének. Ez 2000 óta segíti azon szakpolitikák kidolgozását, amelyek egyértelműen hozzájárultak az EU versenyképességének növeléséhez. Mivel a szakpolitikák nagy részét nemzeti szinten kell kialakítani és végrehajtani, fontos, hogy a nemzeti egyeztető tárgyalásokon figyelembe vegyék az egyes országok sajátosságait.

Ami Magyarországot illeti, a tárgyalásokhoz a Magyar Európai Üzleti Tanács (HEBC) immár tizenegy éve járul hozzá. Eleinte az HEBC javaslatai Magyarországnak az Európai Unióba – különösen az EU egységes piacába – történő sikeres integrációjára irányultak.

Since Hungary's accession, the HEBC has regularly made robust recommendations aimed at supporting continuous improvements to Hungary's competitiveness. As an EU Member State, any such improvement will also contribute to boosting the EU's competitiveness. This is why the European Round Table of Industrialists (ERT) supports the HEBC.

This report reflects the confidence of the European investors represented in the HEBC that Hungary can find a way out of the crisis and back to sustainable economic growth if the right policy decisions are taken. Indeed, the crisis offers opportunities that should be taken. This report gives a few specific suggestions.

It would be delightful to see Hungary take the EU Council Presidency for the first time ever in 2011 as a leading example of an economic success that courageous policy decisions at a time of crisis can bring about.



Jorma Ollila

Chairman, European Round Table of Industrialists (ERT)

Chairman, Nokia

Magyarország EU-csatlakozása óta az HEBC rendszeresen tesz olyan hathatós javaslatokat, amelyekkel az ország folyamatos fejlődését és versenyképességét támogatja. EU-tagállamról lévén szó, minden fejlődés egyúttal az EU versenyképességének a fellendülését is szolgálja. Az Európai Gyáriparosok Kerekasztala (ERT) éppen ezért támogatja az HEBC-t munkájában.

A mostani jelentés az HEBC-ben képviselt európai befektetők azon meggyőződését tükrözi, hogy megfelelő döntésekkel Magyarország megtalálhatja mind a válságból kivezető, mind a fenntartható gazdasági növekedéshez vezető utat. A válság valóban kínál lehetőségeket is, amelyeket meg kell ragadni. A jelentés ehhez is konkrét javaslatokat nyújt.

Nagy öröm volna, ha Magyarország – történelmében először – 2011-ben úgy foglalhatná el az Európai Tanács soros elnöki székét, hogy a válságos időkben meghozott bátor döntések alapján kibontakozó gazdasági siker követendő példáját mutatja.



Jorma Ollila

Elnök, Európai Gyáriparosok Kerekasztala (ERT)

Elnök, Nokia

Introduction

The European Round Table of Industrialists (ERT)

ERT Members are chief executives and chairmen of major multinational companies of European parentage covering a wide range of industry and technology. Individuals join at the personal invitation of existing Members.

Companies of ERT Members have a combined turnover of around €1,600 billion, employing around 4.5 million people worldwide. They are situated in 18 European countries, with sales to EU customers exceeding €1,000 billion, thereby sustaining around 6.6 million jobs in the region. Overall, the contribution of ERT Member Companies to EU GDP exceeds that of 21 of the 27 EU Member States.

8 European industry cannot flourish unless it can compete in a global economy. This capacity to compete cannot be determined solely by the efforts of individual companies. The prevailing economic and social policy framework is crucially important and must be flexible enough to adapt swiftly to changes in global conditions.

ERT Member Companies' actions help to strengthen and support some of the key enabling conditions which trigger innovation and entrepreneurship elsewhere in the economy. Enabling conditions are part of the external business environment within which economic activity takes place, and are the result of actions undertaken by governments, public institutions and those in private sector.

ERT therefore advocates policies, at both national and European levels, which help create conditions necessary to improve European growth and jobs.

Please find more information on the Internet (www.ert.eu).

Beveretés

Az Európai Gyáriparosok Kerekasztala (ERT)

Az ERT tagjai európai eredetű, az ipar és a technológia széles körét felölelő multinacionális vállalatok elnökei és vezérigazgatói. Csatlakozni a tagság személyre szóló meghívása alapján lehet. Az ERT-tagvállalatok együttes összforgalma kb. 1 600 milliárd euro, és világszerte mintegy 4,5 millió embert foglalkoztatnak. 18 európai országban lévő székhellyel működnek, és európai értékesítéseik meghaladják az 1000 milliárd eurót, ezzel közel 6,6 millió munkahelyet teremtve a régióban. Az ERT vállalatai a 27-ből 21 EU-tagállam GDP adatait meghaladóan veszik ki részüket a közösség gazdasági teljesítményéből.

Európa ipara csak akkor tud virágozni, ha versenyre tud kelni a világ gazdaságában. Ehhez a versenyképességhez az egyes vállalatok erőfeszítései önmagukban nem elegendőek. Az aktuális gazdasági és társadalompolitikai kereteknek meghatározó jelentőségük van, és rugalmasnak kell lenniük, hogy kellő gyorsasággal tudjanak alkalmazkodni a globális feltételekben bekövetkező változásokhoz.

Az ERT-tagvállalatok intézkedéseikkel maguk is részt vesznek néhány alapvető feltétel erősítésében, amelyek a gazdaság egyéb szegmenseiben az innovációt és a vállalkozást támogatják. A kormányok, közintézmények és a magánszektor szerepe mellett az így teremtett lehetőségek szerves részei annak a külső környezetnek, amelyben a gazdasági tevékenység megvalósul. Az ERT ezért olyan nemzeti és európai uniós politikák kidolgozását és végrehajtását javasolja, amelyek hozzájárulnak az európai növekedéshez és munkahelyteremtéshez szükséges feltételek javításához.

További tájékoztatás az interneten található (www.ert.eu).

The Hungarian European Business Council (HEBC)

The Hungarian European Business Council was established in 1998 at the initiative of the ERT, as the first of the Central Eastern European Enlargement Business Councils. Its members are top managers of the Hungarian affiliates of major European industrial enterprises represented in the ERT. The HEBC member companies are major investors of the Hungarian economy: ABB, AkzoNobel, BT, Electrabel, Electrolux, Ericsson, Nestlé, OMV, Philips, SAP, Shell, SKF and Suez Environnement.

From the very beginning one of the most important activities of HEBC has been the publication of annual reports. In the reports, HEBC members formulate their politics-free opinion based on their own business experiences as investors, in the interest of Hungary. HEBC consistently applies its basic rule that it does not carry out lobbying activity for the individual business interests of the member companies. With their activities, international reputation and influence the members wish to promote the development and competitiveness of the Hungarian economy in the widest sense.

The HEBC members write the reports themselves and every sentence is based on consensus. This is of special significance in the case of a group where member companies as market players may be in competition with each other.

The reports are printed in several thousand copies and forwarded to the member companies of ERT, to the EU institutions, European economic decision-makers and media representatives, as well as to Hungarian diplomatic representations abroad. In Hungary, HEBC sends its report to the President of the Republic and his Office, to Members and institutions of the Hungarian Government, to Hungarian MPs and Hungarian Members of the European Parliament, local authorities, regional councils, research and educational institutions, decision-makers, economic leaders, representatives of the academic world, the Hungarian and international media and partner organisations.

HEBC holds regular consultations with the representatives of ERT, the President of the Republic of Hungary, the Hungarian Government, discusses its views with the committees of the Hungarian Parliament, conducts a regular dialogue with the Ambassadors of EU Member States accredited in Hungary, with selected professionals and the representatives of the media.

HEBC members take an active role in the work of other organisations and chambers. So the opinion of the group is regularly discussed and supplements the views of other major players of the Hungarian economic scene.

A Magyar Európai Üzleti Tanács (HEBC)

A Magyar Európai Üzleti Tanács az ERT kezdeményezésére alakult 1998-ban, elsőként a kelet-közép-európai Bővítési Üzleti Tanácsok sorában. Tagjai az ERT szervezetében képviselt európai iparvállalatok magyarországi leányvállalatainak legfelső vezetői. Az HEBC-tagvállalatok a magyar gazdaság jelentős befektetői: ABB, AkzoNobel, BT, Electrabel, Electrolux, Ericsson, Nestlé, OMV, Philips, SAP, Shell, SKF és Suez Environnement.

A kezdetektől fogva az HEBC tevékenységének egyik legfontosabb eleme az éves jelentés kiadása. A jelentésekben az HEBC-tagok saját befektetői tapasztalatokon alapuló, politika-mentes véleményüket fogalmazzák meg Magyarország érdekében. Az HEBC konzekvensen betartott alapszabálya, hogy nem folytat lobbitevékenységet a tagvállalatok egyéni, üzleti érdekeiért. A tagok tevékenységükkel, nemzetközi elismertségükkel és befolyásukkal a magyar gazdaság széles értelemben vett fejlődését és versenyképességét kívánják elősegíteni. A jelentést maguk az HEBC tagjai írják, és minden mondat konszenzuson alapul. Egy olyan csoport esetében, ahol a tagvállalatok piaci szereplőként akár versenyhelyzetben is lehetnek egymással, ez külön értéket jelent.

A több ezer példányban kiadott jelentéseit az HEBC eljuttatja külföldön az ERT-tagvállalatokhoz, az Európai Unió intézményeihez, az európai gazdasági döntéshozókhoz és média-képviselőkhez, valamint a külföldön működő magyar diplomáciai testületekhez. Magyarországon a Köztársasági Elnöknek és hivatalának, a Magyar Kormány tagjainak és intézményeinek, a Parlament és az Európai Parlament magyar tagjainak, önkormányzatoknak, regionális tanácsoknak, kutatóintézeteknek és oktatási intézményeknek, döntéshozóknak, a gazdasági élet vezetőinek, a tudományos élet képviselőinek, a hazai és külföldi médiának és társszervezeteknek küldi jelentését az HEBC.

Az HEBC rendszeresen konzultál az ERT képviselőivel, a Magyar Köztársaság Elnökével, a mindenkori Magyar Kormánnyal, megvitatja nézeteit az Országgyűlés több bizottságával, rendszeres a párbeszéd az európai uniós tagországok Magyarországra akkreditált nagyköveteivel, kiválasztott szaktekintélyekkel és a média képviselőivel.

Az HEBC tagjai aktívan részt vesznek más szervezetek, kamarák munkájában, így a csoport a véleményét rendszeresen megvitatja, és kiegészíti a magyar gazdasági élet főbb szereplőinek nézeteivel.

HEBC considers the background provided by the activities of ERT, as well as the support of parent companies which helps HEBC to facilitate Hungary's successful integration to be important.

HEBC puts forward its recommendations and suggestions principally for the successive Hungarian Governments in power which have the ability to make changes resulting in development in the interest of the country. In many areas HEBC perceives problems that have been recurring for years or are unsolved; it therefore looks to the successive Governments in power for their solution.

In the present situation, when the global economic crisis has hit Hungary in an already weakened state, there is an urgent need to take stock of the country's still existing advantages and to elaborate a national strategy spanning government cycles. It is a priority that after the crisis the country starts to develop. The sooner the Hungarian economy is placed on a development path the quicker the external influences will be felt. Despite all its negative impacts, the crisis could also bring positive benefits if it forces the country to carry out the reforms that are otherwise indispensable for preserving competitiveness and for development. A pragmatic approach is needed, valuable time must not be lost.

Sooner or later the economic decline will be followed by growth which will bring opportunities as well. Every country, every business and society must make a precise assessment of its own capabilities and thereby influence its future. The HEBC members trust that their analyses of the current situation, critical observations and forward-looking recommendations expressed in this report will represent an important contribution to Hungary's efforts to find a way out of the crisis and be a successful member of the European Union.

Az HEBC számára fontos az a háttér, amelyet az ERT tevékenysége jelent Európában, valamint az a támogatás, amelyet az anyavállalatok adnak, hogy az HEBC működésével segíthesse Magyarország sikeres integrációját.

Az HEBC ajánlásait, javaslatait elsősorban a mindenkori Magyar Kormány számára fogalmazza meg, akinek módjában áll a fejlődést eredményező változásokat megtenni az ország érdekében. Számos területen évek óta visszatérő, vagy megoldatlan problémákat érzékel, ezért a megoldást is a mindenkori Kormánytól várja.

Jelen helyzetben, amikor a gazdasági világválság eleve legyengült állapotban érte Magyarországot, mielőbb szükséges számba venni az ország még meglévő előnyeit és megalkotni egy kormányzati ciklusokon átívelő, nemzeti stratégiát. Elsődleges érdek, hogy a válság után elinduljon a fejlődés. Annál hamarabb válnának érezhetővé a külső hatások, minél korábban áll a magyar gazdaság fejlődési pályára. A válság minden negatív hatása ellenére pozitív hozadék lehet, ha rákényszerül az ország azoknak a reformoknak a megvalósítására, amelyek egyébként is elengedhetetlenek a versenyképesség megőrzése és a fejlődés érdekében. Pragmatikus megközelítésre van szükség, nem szabad értékes időt veszíteni.

Előbb-utóbb a gazdasági csökkenést növekedés váltja majd fel, ami lehetőséget rejt magában. Minden országnak, minden üzleti vállalkozásnak és társadalomnak pontosan kell megítélnie saját képességeit és ezáltal befolyásolni a jövőjét. Az HEBC tagok bíznak abban, hogy a jelentésben megfogalmazott helyzetelemzésük, kritikai észrevételeik és előremutató javaslataik lényegi hozzájárulást jelenthetnek Magyarország számára, hogy megtalálja a kiutat a válságból és sikeres tagja legyen az Európai Uniónak.

Az HEBC eddig kiadott éves jelentései elérhetők az ERT weboldalon (www.ert.eu).

The Report

1. The world economy and the European economy

The changed world economic situation demands a new kind of thinking from everyone. Last year in a couple of weeks the earlier optimistic world economic perspectives morphed into a credit crisis and bankruptcies. The collapse of the international financial system could only be avoided with extraordinary state aid programmes.

Countries whose banks purchased secret, toxic interbank packages making them major financiers of global crediting are now in serious difficulty. But countries that could not afford to buy such packages are not directly affected by the financial crisis. The financial crisis immediately showed up in the economy, partly through the devaluation of the fictive stock values and partly through the dramatic drop in consumption and the lack of liquidity. The economic crisis has reached all countries that participate in international production. The impact of the crisis and the possibility of handling it depends mainly on the economic condition of the country concerned.

The vast international financial network has now 'overreacted' the situation and is endangering the activity and often even the existence of the healthy players in the economy by restricting credit. This also points to the way out: in the interest of security, credit can and must be extended on the basis of more precise and longer-term analyses and the price of the uncertainty that has arisen must not be paid by stopping credits or raising the interest rates.

In the opinion of analysts the crisis will not be V-shaped, but rather a U drawn out at the lowest point, or even L-shaped. No growth can be expected in the next two years, at best there will be stabilisation. Sufficient financial funds are available in Europe to avoid big bank failures.

'Maybe there are better times—but this time is ours.'
 «Peut-être existe-t-il de meilleurs temps, mais ce temps est le nôtre.»
 (Jean-Paul Sartre)

Countries can continue to trust in assistance from the IMF. However, Asian experiences in the 90s show that while IMF credit is a good psychological factor, its use goes together with regulation of the economy of the country concerned and the demand for structural reforms and budgetary strictness.

One of the major causes of the growing difficulty in obtaining credit is the lack of confidence. How long will it take to set the machinery of the financial world into motion again? Will the rescue packages that the different governments have used to bail out their banks be sufficient or will new rescue actions be needed?

The crisis is making people more cautious; not only individuals but also investors are paying more attention to their expenditures. Investments are being suspended, postponed or even cancelled. All industries are feeling the lack of new investments either directly or indirectly.

HEBC sees the strengthening of protectionism in both the United States and in Europe as a serious threat. In Europe the individual governments are thinking in terms of national rescue packages and there is little co-ordination among the countries. This represents a great danger for small countries with a big export exposure. HEBC shares the opinion of the ERT (European Round Table of Industrialists) that the single European market is the guarantee of the world competitiveness of companies and for this reason it is in the common interest to preserve and strengthen it. Let us always remember the free market focus of the agreement that guided the establishment of the European Coal and Steel Community in 1951, the foundation of the EU we know today.

*'If you define a situation as real,
 it is real in the consequences.'*

Willem J. van der Vegt

Steps that consider only the short-term interests of one particular country fundamentally question the principle of the free, common market. Companies' growth continues to arise much more from their international or regional activities rather than from the local level ones. For this reason HEBC has serious concerns about all opinions and steps supporting nationalisation and protectionism.

Europe must take more responsibility for global stability, it cannot expect only the USA to protect world order as it was earlier. In a certain sense USA will become Europeanised because it has to recognise that there is a need for healthy regulation. What was unimaginable a year ago, six months ago we thought perhaps, now we take for granted. The crisis shows that although the regulatory system of Europe is more conservative, it is also more secure.

One of the ways companies in the USA are coping with the crisis is switching to a four-day week rather than dismissing their employees. This longer leisure time can be expected to have a big influence on bringing people to restructure their activities. Europe must be more cautious in its measures designed to get the economy back in motion. In the USA measures adopted in Washington apply to all the federal states, whereas in Europe the common decisions can only be introduced from country to country.

Although the economic growth in Asia is also declining under the influence of the crisis, it still remains significant. China's importance continues to grow and the country will soon be the world's biggest economy. China is enormous both economically, financially and regarding its territory, population, language and culture. The fall in demand caused by the crisis is slightly reducing Chinese exports as well. They are making up for the loss by concentrating on internal markets. The growth of domestic consumption and production for internal markets are also having a positive influence on employment. At the same time the social system is under increasing strain and the Chinese currency is undervalued. It is of great significance for the upswing of the world economy and recovery from the crisis that China has taken a stand against protectionism and for international co-operation.

More attention must also be paid to the African countries. Channelling investments to Africa should not be treated merely as a financial question.

A way out of the crisis must be sought through day-to-day responsible action, not in waiting for a miracles. Big countries and large economies are obviously in a more favourable position as they are able to use macroeconomic instruments to influence their development also in times of crisis. Small countries are like small boats on open waters, they must not try to combat the wind.

In the crisis situation the success of companies is even more determined by the type of industry and the number of countries they operate in, how healthy the economy of these countries is, whether the companies have a suitable market share and good management. The food industry, telecommunications and pharmaceutical companies, for example, continue to operate well but the financial sector and the automotive industry along with many other branches are struggling to cope with difficulties.

The crisis is affecting not only countries, sectors and companies but also private individuals who have lost substantial amounts through their investments or whose incomes have diminished.

‘The lowest point will be followed by economic upswing and in the meantime life goes on, at the most in a more restrained, cautious and economical way.’

Rikard Jonsson

Up to now companies’ performances were judged through the eyes of shareholders, principally in the financial aspects. The main goal of the profit-oriented activity was to attain the figures set and meet the short-term objectives of the shareholders. The figures appeared not only as the results of the activity but as targets that—right or wrong—had to be met in the course of the activity. By now it has turned out that the financial world was living in a casino rather than in the real world. One of the lessons of the crisis is that the world economy was working for an invisible institution and that vast amounts of money has been revealed to have not only disappeared but never even existed.

The new situation demands new planning from companies, too. Besides financial plans that are now difficult to make, scenario planning also has to be elaborated. It is worth examining the changing situation in its dynamics and preparing different scenarios—from pessimistic to optimistic—to examine the possible impacts. Companies draw up their operative plans from quarter to quarter, but in the new situation they are revising them from month to month and, if necessary changing them from week to week. Today no one can be surprised if the earlier planned growth rates cannot be attained, as the world economy is not growing either.

It is even more the responsibility and task of the companies in time of crisis to operate with responsibility and remain competitive. Over the long-term this best serves the interest of countries and economies. It is the responsibility of all social players to perform their own task well; this ensures continued functioning and serves the best the common good even in difficult times.

Because the money markets are drying up, credits are costly and in short supply, the big companies also have to devote attention to preserving their solvency. Since growth and development is usually financed from credit, the importance of credit rating has also increased. When credit is restricted, attention turns to increasing cash flow and all market players place greater emphasis on their cash management.

'In good times to reinvest is appreciated, in bad times it is obligatory.'

Péter Csiba

The way as a company responds to the crisis is influenced not only by its extent but also by the company culture, the attitude of the owners, the skills of the management and its familiarity with change management. In the period before the crisis companies were still setting high growth targets. However, while the directions have been retained these have had to be revised. Increasing efficiency is still on the agenda but focus shifts to cost-reduction. Organisational restructuring is also an important part of the measures, but these often involve painful steps. Empathy is also needed in the economy today while crisis management must be efficient and forward looking.

After the crisis the forces driving the economy must change. In the opinion of HEBC there is a need for a new way of seeing things, for a more complex and responsible behaviour taking into consideration the goals and viewpoints of the stakeholders instead of evaluations based exclusively on financial indicators.

Companies (and countries) have to answer questions they have never faced before. How can the world be rebuilt when it has been shaken to its foundations? How can results be achieved when the goals cannot be defined over the long-term in numbers? Can we from now say that any activity is bad if it does not meet the target figures set on economic bases?

In crisis, consumer habits change at a faster pace than ever. The polarisation of consumers is further accelerated with demand rapidly shifting towards the two ends of the pyramid. This new reality will have a significant impact on the Hungarian economy. The key to success at the bottom of the pyramid is cost efficiency. Therefore, investors will benchmark costs carefully and investments will go to 'low-cost countries'. At the top end of the pyramid knowledge and skills are sought and are of critical importance. Adapting to customers' demand is a strategic question and is part of the rapid reaction to change.

The continuous quality improvement and further brand building must not stop even during the crisis. Not only the financial stability helps the companies but also if they devote attention even in difficult times to innovation in the wider sense—whether the modernisation of technologies, product development, improvement of processes, or human resources development—as this can be one of the keys to successful crisis management.

The rearrangement of markets is also an opportunity to acquire new markets. The crisis can be expected to have positive effects, too. Participants in the business chain—and hopefully others too—will respect each other more, will be more dependent on each other and can count on more co-operation. The changing role of companies will strengthen their responsibility of contributing with their products/services to the improvement of the world, the life and people. They are responsible not only for the part of the society that they employ but, through their products, for the whole society. The role and responsibility of companies will also become clearer in the direction of the real stakeholders, of whom the shareholders constitute only a part. It is narrow-minded thinking to restrict production/service to money-making activity performed in the interest of the shareholders. Companies must offer products/services that are useful for the society as a whole. The concept of corporate social responsibility (CSR) will be further broadened to include responsible management and thinking.

‘The crisis calls for new ideas from everyone.’

Tamás Szabó

Like all crisis situations, the present one requires continuous adaptation on the part of company managers. But if badly managed businesses follow unsuitable business models and practices and therefore go bankrupt, their failure must not be attributed to the crisis. Naturally this is occurring in different ways depending on the industry and the country but professionally operating enterprises will continue to be successful even if they have to anticipate a temporary slow-down. It is important not only for economic stability but for the security of individuals if they are able to work at companies that have a future. The lowest point will be followed by an economic upswing and in the meantime life goes on, at the most in a more restrained, cautious and economical way.

Countries that have experience in crisis management are at an advantage. An example to follow could be Sweden where, after the financial crisis that hit the country in 1992, they rebuilt their economy ridding it of all ‘toxic elements’. As of 1st July Sweden has taken over the EU Presidency and it will certainly share its experiences with the EU Member States.

The winners will be the companies that face these challenging days with an appropriate mix of realism and optimism and adapt the fastest. If we regard the danger of the crisis as an opportunity and handle the risks with optimism it is easier to go the ‘extra miles’. Turbulent days can also be handled with clear strategy, proactive decision-making and strong day-to-day management. Quality, speed and above all co-operation are key ingredients for success with no time wasted on minute details. Hard times await those who have a negative attitude, short term thinking and react slowly. Hoping for the best and planning for the worst will leave sufficient scope for action when the upswing begins.

2. Hungary's competitiveness in the global crisis

Hungary's general situation and in particular the state of its economy has steadily deteriorated in the recent years with the result that it is far more exposed than the neighbouring countries. Since Hungary's present crisis is not a consequence of the global financial crisis but it is the result of its own economic decline over a period of years, only the correction of the root causes can bring a solution.

'It is the experience of companies that a good manager cannot influence a good company to the same extent that a bad manager can harm a good company.'

Peter A. Hegedus

We must face the fact that the series of bad decisions in recent years have resulted in Hungary losing its political weight in the world. Following the change of political system Hungary was in the spotlight of investors' attention and it attracted the most foreign direct investment in the region. As a 'result' of many years Hungary has lost its initial advantage and it is now at the back of the chorus line.

The economy produced and created the advantages that made Hungary first among equals, among the acceding countries at the time of the EU enlargement. The country would have benefited if, like the Hippocratic oath of physicians, politics had not done any harm, and not stood in the path of development for the sake of its selfish interests.

The causes and connections need to be identified precisely in order to set an efficient way out of the crisis. So far the developed states of the EU have spent close to one quarter of their GDP on stabilisation packages. Hungary does not have the possibility of providing a support on a similar size, although in order to reverse the internal processes, proportionally far more needs to be spent on stimulating the economy, as it is being done for example in Germany. It is very difficult to find a balanced solution for the vicious circle in which the country finds itself.

The Government decision to raise the salaries of public service employees by 50% without linking this to increased performance or efficiency set a new direction in 2002 and imposed a long-term burden on the budget. Accession to the EU strengthened the mistaken feeling that EU funds would finance everything. The consequences of the irresponsible policy would have been felt years ago but the earlier growth of the world economy helped to hide the faulty Hungarian decisions. However, the sudden world crisis turned the spotlight onto Hungary's existing problems. The market is now reacting more strongly to the mistakes and the reactions are much stronger than they would have been earlier.

Despite the global crisis, we thought for a long time that the Hungarian banking sector was healthy and profitable and the credit stocks were stable because lending had followed a much more conservative strategy than for example in the United States. Fluctuation of the exchange rate could be regarded as practically the only risk factor. Therefore in a certain sense there seems to be no reason why the financial crisis should have such an impact on Hungary. Even if access to new credit is more difficult the weakening of the existing credit stock is a sobering process. The same applies to the fluctuations of the forint exchange rate. The wide fluctuations are not in proportion with the economic processes that do not show such a degree of change in performance. The entire economy and all companies are awaiting the restoration of stability as it is not possible to draw up realistic plans when the exchange rate fluctuates to the extent experienced in the last months.

The developed countries are also expected to have high deficits compared to GDP but they are able to stimulate their economies with instruments and find a way out of the recession. A country like Hungary with a state debt around 80% of GDP does not have that opportunity. The latest loans (especially the IMF credit) served mainly to avoid state bankruptcy. While only a modest decline is expected this year in Slovakia, the Czech Republic and a slight increase in Poland, research institutes have predicted a decline of 5–7% in GDP for Hungary. This difference in forecasts substantially influences the credit conditions and weakens confidence in Hungary. Lack of confidence has a cost premium. Hungary lost its credibility in the world because of the rapidly changing, contradictory measures and the poor indicators. The state debt is financed at an interest rate generally higher than in the surrounding countries. Preserving solvency is essential, but even more important is the restoration of confidence in Hungary. An improvement in Hungary's country risk rating and evaluation would result in savings of several hundred of billions of forints a year.

It is difficult to predict when the global crisis will be resolved. It depends most of all on the recovery of the US economy. That will be followed by an upswing in the EU economy and in particular in the massive, export-oriented German economy on which Hungary depends the most. It is a priority that after the crisis the country starts to develop. The quicker the Hungarian economy shifts to a development path, the sooner the external influences will be felt.

In all democracies the elected Government and the parties, MPs behind it are responsible for its actions. They are the targets of both praise and criticism. They cannot evade the responsibility. It is not easy to reverse the judgement of a country from an absolutely negative level to a positive, predictable, stable image. This is principally the responsibility of the political sphere but support from the society is also essential.

If Hungary's equilibrium is successfully restored under the external constraint, the country's real advantages will be seen more clearly; advantages that we ourselves are perhaps not fully aware of because we have not allowed them to unfold, materialise and become visible. It was not possible to see the country's real performance because politics penetrated everything, the economy was weighed down by the overblown state administration and all this did not allow the country to develop at its own pace.

In a way the crisis is a good opportunity to distinguish what was good in the past 20 years from what needs to be changed. Perhaps it will also help to bring about a change of the society's attitude and to change the situation in which few taxpayers finance a country of 10 million.

The government programme aiming at equilibrium points into the right direction. As it has been shown earlier restrictive measures are not sufficient in themselves. Economic stimulation programmes must be applied simultaneously to preserve balance. It is also worth counterbalancing the painful decisions with the vision of a better future that the sacrifices will bring. Obviously, the Government is in the position to make decisions, but everyone shares in their implementation process, independently of their situation. Combined efforts, self-discipline and self-restraint are needed to overcome the crisis.

The crisis has no political colouring. All strata of the society have to endure belt-tightening and cost saving, however difficult it may be. The most essential question of the coming months is to what extent the society accepts this.

A deeper therapy and long-lasting reforms are needed in Hungary to curb squandering. A fever reducer does not cure the patient, it merely treats the symptom. Neither the state nor its citizens should spend more than what the performance of the economy allows. In Hungary the political sphere has considerably strengthened the attitude that there is no need to make material sacrifices, it is enough if people go to vote, ask the state to take over the burdens and wait for a miracle. What is needed to bring about change is above all a shift in attitude.

While people in China put aside half of a handful of rice, in Hungary they would like to consume eleven out of ten handfuls of rice. This is an entirely different attitude although it is not exclusively Hungarian.

Apart from sustaining creditworthiness the key task in any crisis is to preserve authenticity and reliability. HEBC companies demonstrate firm but fair behaviour towards their business partners, suppliers, consumers and other stakeholders. As such, the Government should adopt sim-

ilar strategies for risk management. Companies that use their power position and do not pay their suppliers show short-term thinking and HEBC condemns such behaviour.

'In the absence of a vision and strategy improvisation only avoids the reefs in the interest of a short-term survival.'

Zoltán Csorba

The HEBC member companies are also reducing their costs but despite all the difficulties they are striving to retain their most valuable assets, their good experts. They think over the long-term and are not revising their strategies even if they have to adjust their short-term goals. They do not wish to transfer their production/services to another country; they want to compete in a healthy sense from Hungary with the other countries. They take their investments seriously in both good and bad times, even if they are obliged to adopt short-term measures in the crisis.

Not even the multinational companies can change the situation but they can help to give people greater faith in the future. In the same way as companies are rethinking their strategies it would be important for people to dare to move forward. It is not yet possible to say how long the crisis will last, but there is no doubt that it will eventually end. What all individuals, companies and countries can do is strive to be the best in the competition and prepare for the upswing after the crisis. There is always a promising future, even if it is hard to see at the moment. The fact that economic stimulation measures are being taken in the developed world can form the basis of confidence.

2.1 Country strategy

Hungary could make a virtue out of necessity if it had a national strategy based on a broad consensus. This requires above all a future vision and long-term thinking. If the country could define where it wants to be in 15–20 years time both economically and socially, a coherent strategy could be elaborated and pursued. The strategy already can be broken down into action plans and if necessary can be adapted later to the changing environment.

Since Hungary had not had a clear country strategy, many possibilities remained unexploited. There is an urgent need to take stock of the country's strengths and elaborate a national strategy spanning over government cycles. At present the way the different areas and programmes fit into a long-term strategy cannot be seen.

In addition to tracing the internal directions, Hungary must also define its long-term role, goals and function within the European Union and in the world. Improvisation not only undermines the international judgement of the country but makes the country resemble a ship that only avoids the reefs but does not know where it is going.

Obviously, it would have been better for the country to take the measures voluntarily years ago than now being forced by the crisis to take them. But no Government has been prepared to take them. It was much easier to pursue a policy of redistribution than to introduce tough reforms. Naturally, the politicians too were perfectly aware of what should have been done

for the country's development and to preserve its competitiveness but if they had taken the no doubt unpopular measures they would have risked not being re-elected. Regrettably the political elite lose sight of the country's interest in its struggle for power. The crisis distracts the political sphere because it does not allow politics to focus only on its own internal affairs but forces it to turn its attention to the processes taking place in the outside world.

From the investors' viewpoint stability, predictability and transparency would still be the most important factors in the business environment. Their lack is felt both at the local level as well as with the parent companies. The three crises (the global economic crisis, Hungary's internal crisis and the crisis of confidence) represent three dimensions, perhaps the most serious of which is the crisis of confidence. Although the low exchange rate of the forint offers a favourable opportunity for investors, in the light of the recent past, in the lack of confidence, investments are staying away. Uncertainty and the lack of confidence make the situation difficult even for the investors who are already here.

It is in the country's interest that progress be made and solutions found for the most important issues whoever is in power. A pragmatic approach is needed, no valuable time should be lost on political wrangling.

HEBC first expressed the need for a broad consensus in its 2005 report. HEBC's message and the opinion of foreign investors remains unequivocal: achieving a consensus must remain a strategic goal. The country can be brought up to the level of the developed EU Member States efficiently if agreement and co-operation are achieved among the political forces, the economic players, the academic world and the society at large on the main issues affecting the country's development.

24

HEBC considers the present circumstances in which there appears to be little chance of reaching a consensus to be regrettable. However, as a group of major foreign investors who have invested in Hungary for the long-term, it trusts that the time will come when consensus is within reach. Consensus must always be initiated by the governing political power. There are forces on all political sides that could reach at least understanding and co-operation if not full agreement, on strict professional bases, on issues of decisive importance for the country which span political cycles. Although the recent past has not confirmed this, Hungarian society should recognise that there can only be a common way out of the crisis. In the opinion of the businessmen one cannot do business or co-operate with someone who insists only on his own position.

*'Consensus, co-operation,
communication.
Their implementation at country
level would take Hungary
to the next stage of development.'*

János Takács

Just as companies in the course of their operation naturally seek agreement with their partners, it is not impossible that the position of the politicians will draw closer in the future. It would be desirable to reach a situation in Hungary when people judge based on what is being said and not on who is saying it.

The country's present situation is not only the consequence of political and economic factors but partly can also be attributed to the Hungarian mentality. In many cases those who come to power believe that they enjoy a kind of protection and can evade responsibility over the long-term. The belief that Hungary is a country without consequences, as many would describe, obviously strengthened this feeling.

The global crisis calls for new governmental tasks and responsibilities. Countless elements that had previously remained in the background are now coming to the foreground. These include the question of the social responsibility of the Government, the question of social tension, social responsibility on the side of the economy and the financial world. In the European cultures long-term changes of great impact which require a longer period of action can only be implemented with the support of the society.

'The crisis has to be taken as opportunity, which may force us to make changes that we have not been able to undertake in the past twenty years.'

Gábor Éry

HEBC considers that the country could adapt many practices from the business life and there are many similarities between the successful management of a company and of a country. HEBC welcomes when the Government is appointing credible representatives of the economic sphere to government positions, too, and when advice and recommendations from company managers are put into practice through governmental programmes. However, it must be also accepted that governing a country is also a political task, often requiring a logic differing from that of the economy. There are countless examples in the world of persons with experience in the economy becoming efficient and successful politicians. But this does not mean that anyone who has worked in the economy will automatically be a good politician.

The economic players are typically guided by profit and growth, which is natural as long as they function with respecting the rules and means that are acceptable for the society. HEBC believes that it is the responsibility of the State to regulate the economic environment in a transparent way which motivates development, while it is not participating as a business player. In this manner it will be possible to achieve the balance in which the economy, as the biggest generator of resources plays its role efficiently. One should always remember that it is the business world not the Governments that create real and sustainable economic growth. However, the State has to ensure the conditions for fair competition and equal opportunities, with the help of a well functioning legal system and control.

The media plays a mediating role and so it also has great responsibility. The biggest part of the society is strongly influenced by what they see and hear in the media, things that are not necessarily identical with the objective facts in a balanced way. Relatively few people would regularly evaluate what they hear and try to establish the truth in light of the objective facts.

In times of crisis the importance and influence of communication are even greater. Therefore it is of utmost importance that those who shape it bear even greater responsibility.

2.2 Opportunities for Hungary in the global crisis

A chronic problem of the Hungarian society is the low self-esteem. Although the country has fallen considerably behind and it has problems, it is a misunderstanding to create the impression that it is no longer in competition. Hungary's strengths and opportunities listed by HEBC in its report last year continue to apply and if better exploited they could increase its competitiveness. But it is a task for the Government to further strengthen these advantages with appropriate, focused measures and in light of the country's strengths attract further new investments.

The crisis is leading more and more companies to review their internal processes and where the technology allows, to transfer their activities to those locations in the world where they can optimise their resources from both the geographical and the cost environment aspects. It is mainly in the case of knowledge-based investments that investments are being regrouped successfully from high wage-cost countries to Hungary. The success and good reputation of the companies already operating here generally contribute to the investment decisions by strengthening confidence.

The development of virtual technologies and virtual co-operation techniques also help the companies in these efforts. Hungary's good geographical endowments, the present quali-

fication level of the labour force, the country's location within the European time zone and the available infrastructure continue to have a positive influence on investment decisions. The country still has the opportunity to attract shared service centres. But for this, education and training must take the requirements of the economy more into account. It takes four to five years for a generation to graduate and enter the labour market and in the meantime rival countries are not

standing by idly. Morocco, Indonesia, Brazil, China and above all India have also recognised the possibilities inherent in shared service centres.

*'It is not sufficient to proclaim
what is important
and necessary, it must also be done.'*

István Fodor

Besides creating jobs the existence of service centres contributes to the emergence and strengthening of a middle class, a group that plays an extremely important role in the life of every country. It is an important fact that employees broaden the circle of taxpayers. In Hungary too, shared service centres offer high standard, multicultural workplaces to the social groups which are important for the country to retain.

One of Hungary's biggest strengths is still its human capital, human knowledge. Aspiring young people thinking in terms of the future must be supported in order to give the country a new impetus. Many well trained young people with language skills would like to go abroad to work. An important task facing the country is to create economic circumstances where these young people—even if they develop for a while elsewhere—have an incentive to return and use their skills for the interest of Hungary.

At the same time HEBC considers that it is important for Hungary to receive specialists from all over the world since with the knowledge, experience and culture they bring from their own countries, they will enrich Hungary's knowledge and facilitate its development. When they leave the country at the end of their assignment they will be credible enough in taking its good reputation out into the world.

The positive impact of the infrastructure in the widest sense should not be underestimated; this is also a competitive advantage over the neighbouring countries, with the exception of Austria. The existing motorway and other transport network is an attractive asset for foreign investors, especially for logistics-intensive, labour-intensive regional ventures.

In addition to the objective elements, subjective factors also play a role. Foreigners like to live here: Budapest is the second most attractive capital in the region. However, all these advantages could be lost if confidence in Hungary is not restored.

The prolonged high level of world food prices enhances the role of Hungarian agriculture and, in particular, of the food industry as a traditional pull industry. Raising the standard of distribution and agrarian marketing to the level of the excellent quality Hungarian products would be worth. In the opinion of HEBC agriculture has far more potential than the country currently exploits.

The crisis is having a greater impact in areas where consumption can be postponed, where the products are not basic essentials. But later this will be the resource for economic development, when the postponed demands appear on the market and generate growth.

Hungarian society today has to cope with too many things. People are overwhelmed by politics, the country's problems and workplace problems in addition to their own tasks. It could be a goal to create through joint efforts a world in which our children have to cope with far fewer burdens.

2.3 Path to the eurozone

At the level of the Central Eastern European region it would be important to project a stable image through joint action. The introduction of the euro and attaining the corresponding level of development would convincingly demonstrate that Central Europe is catching up to the level of the developed countries of Europe. The euro is a stable, strong currency. It would be further strengthened if it were not only the currency of a narrow Western Europe but were to become the currency of a wider Europe. In our world so widely marked by a lack of confidence a strong European currency managed conservatively would represent a significant value.

The Monetary Union offers only a framework. Introduction of the euro does not solve the basic problems of Hungary, the lack of financial equilibrium and the country's internal uncertainties. Indeed, we can see many examples among countries of the eurozone of how far membership reduces countries' space for manoeuvring. Before a country joins the eurozone it is still free to use macroeconomic instruments and can compensate for fluctuations appearing in the economy by adjusting the exchange rate. The country must exploit

the advantages arising from the devaluation of the forint until it reaches the point where the euro can be introduced. At the same time it is the task and responsibility of monetary policy to ensure that the forint is a stable currency with predictable exchange rate movements.

'Who wants to change things is seeking for ways—who does not want to change is looking for reasons.'

Benedikt Laux

If Hungary wishes to avoid speculation it should find a clear path to the eurozone. Introduction of the euro represents protection and a guarantee. The new Member

States that have already joined the eurozone—Slovakia, Slovenia, Cyprus and Malta—can feel its advantage even more in the crisis. However, the sacrifices that these countries made in recent years for the introduction of the euro must not be forgotten. Meeting the Maastricht criteria is an ambitious but not unattainable goal; Hungary could meet the conditions too with sufficient determination and common will.

If we would like to enjoy the protection of the eurozone in a few years' time, the economy must be stabilized today. Commitment and a decision on the date of entry are needed so that all efforts can be directed at meeting the Maastricht criteria, which requires the same strict measures as recovery from the crisis. The date for introduction of the euro must be the result of a professional process of optimisation, taking into account stimulation of the economy, balanced public finances and the society's capacity for bearing burdens.

Three major currencies will determine the future of the world economy: the dollar, the yuan and the euro. Hungary has every opportunity and chance of becoming a member of one of the three strong pillars, namely of the euro. With their accession to the EU, countries also undertook a commitment to introduce the euro, so further loss of time should be avoided.

In the recent months the decline of the forint has broken through what was earlier considered the ‘psychological’ barrier, mainly against the euro, the dollar and the Swiss franc. The weak forint is undoubtedly increasing the debt burden. At the same time the 20–30 percent exchange rate advantage of the forint over countries in the eurozone can be exploited over the long-term with the right economic policy.

The possibility of increasing exports can ease the economic decline and help to place the country in a better position for the period following the crisis. The fact that Hungarian products can be as much as 20–30 percent cheaper on the world market is an opportunity that must be exploited immediately. The competitive advantages are temporary, and the countries whose currencies have followed a similar pattern as the forint are in the same situation, which must not be disregarded either. The Hungarian industry needs to exploit this strategic advantage, reposition itself on the export markets and gain further market shares.

2.4 Financial framework

In this time of crisis it is a problem that the tax revenues have been overestimated in the budget. The economy declines in recession, the companies’ revenues and consequently the amount of corporate tax they pay is lower, less local tax on industry and less VAT will be paid. This will be an even greater risk if efficient steps are not taken for drastic cuts on the expenditures side of the budget. The ratio of state spending is the highest in the region and shows a rising trend.

Without a drastic reduction in expenditures, revenues cannot be reduced either. For this reason the most important would be to restructure the tax system. The sooner the country makes a start on this, the quicker it will be able to reduce the pressure of the general tax burden. Priority must be given to further, gradual reduction of the burden on labour costs in the interest of stimulating employment and increasing competitiveness. Currently there is no real tax reduction, the rearrangement of taxes that is being made instead will do little to stimulate the economy but imposes considerable burdens on the population.

In the opinion of HEBC the various forms of tax-free benefits should be abolished as they help tax evasion in an institutionalised form. It is a cultural reflex in Hungary that people seek alternative solutions to paying taxes. Twenty years after the change of political system no one questions that taxes must be paid. Despite this, few people pay and those who do, pay high taxes. The circle of taxpayers obviously needs to be widened as much as possible. The tax-paying morale would improve if the taxes paid were used in a fully transparent system and people could be proud to see what is being built and developed from their taxes.

The reduction of personal income tax has become a trend everywhere in Central Eastern Europe with the notable exception of Hungary. The marginal tax rate is applicable in a very low level even in international comparison. In the opinion of HEBC the tax brackets should be opened wider.

The tax imposed on some fringe benefits (such as performance related bonuses or share options) is higher than the tax on wages. Performance is the driving force of the modern global economy. The Hungarian phenomenon, a practice not common in other countries, is contrary to the business aspirations and business policies of motivating extra performance and rewarding it with extra bonus.

The local tax on industry is a unique Hungarian feature but it is not one of those that are worth retaining. For years HEBC has been stressing the need to abolish this tax—that represents a competitive disadvantage for the country—and together with it the importance of simultaneously restructuring the local government system and its financing scheme. The local tax on industry is structurally ill-conceived, does not serve the common good and results in unjust distribution. Although it is one of the biggest tax items, its use is not efficient and in many cases it is impossible to follow the decision-making mechanisms underlying its use. The biggest problem with the local tax on industry is that it is not a profit-based tax and needs to be paid even in case of losses.

Effective measures are also needed to enforce discipline in the payment of taxes. The scarce readiness to pay taxes and the large number of those registered as receiving minimum wages are a serious problem. These persons' financial situation and standard of living indicates that they acquire considerably more income than their declared tax base. Greater readiness to pay taxes and an improvement in the tax-paying morale calls above all for a change of attitude. If children learn and see right from school age that paying taxes is an obligation, it will become a natural part of life as in so many countries.

The existence of the black/grey economy in Hungary continues to be a serious problem. In the opinion of HEBC in reality it represents a larger part of GDP than the surveys by research institutes show. The share of the black/grey economy is currently estimated at 20–25% of the GDP. It extends to many areas, from illegal employment, through fake products to work done without an invoice. The Government should implement stricter measures and control schemes in order to eliminate the sale or purchase of goods and services without an invoice. This would contribute to more transparent and traceable processes. Although the economy cannot be fully whitened, eliminating at least a fraction of the black/grey economy would result in a substantial revenue increase for the budget. What is needed is political will on the part of the Government and a change of mentality on the part of the society. Unfortunately, HEBC does not see a positive change in either area.

Tax evasion or failure to declare income still does not have serious consequences. There is a need to adopt and consistently implement legislation that acts as a deterrent. The society regrettably turns a blind eye to the problem. Whitening the economy remains one of the most urgent issues.

HEBC would place greater emphasis on teaching children from the primary school to handle money and manage finances, so that as adults they have a better understanding of self-provision. HEBC proposes that a new form of teaching be introduced, to teach children how the state functions. By the time they grow up they would be able to recognise the fact that we can only distribute and spend on public welfare institutions as much money as we pay in.

‘One way of eliminating corruption and tax evasion is to create, with credibility and suitable motivation, the “feeling” that if everyone contributes to tax payments and rejects corruption, they will all be better off individually in the long-term because the burdens will be reduced.’

Balázs Ablonczy

2.5 Employment policy

In the area of manpower investors see Hungary as more competitive than other countries of the region. It is not the level of qualification or factual knowledge of the Hungarian manpower that is distinctly better than in other countries but the way knowledge is applied. The search for practical solutions and creativity is the strength of Hungarian employees. While Hungarians are ahead in professional solutions, they have difficulty in ‘selling’ their skills. This applies not only to individuals but the country as a whole. A note should here be made on how many basically good initiatives failed in the past 20 years because they were poorly built up, communicated and ‘sold’. This is an area where Hungary is badly lagging behind the demands of the age.

In the view of HEBC the 56% employment rate which is low compared to the European average is a more serious problem than the increasing unemployment rate. The excessive tax burden on labour cost and the postponement of the investments are also impeding the growth of employment.

A form of ‘work deficit’ can be observed in Hungary. There are not only fewer legally employed persons in Hungary than in other European countries but a high proportion are registered as receiving minimum wages. One danger of employment for the minimum wage is that there will soon be close to half a million people receiving pensions based on the minimum wage. This prognosticates considerable livelihood and social problems.

Besides creating and preserving jobs providing an incentive to work is also an important governmental task. The present system of social benefits and aid does not adequately encourage the readiness to work and the state finances the high level of benefits from the money of only a few taxpayers. The Hungarian welfare system operates with low efficiency and cannot be sustained over the long-term. HEBC considers it to be a serious problem that there is no significant difference between social aid and the minimum wage. This does not encourage people to find jobs and strengthens the black economy as well. Education should play a major role in shaping attitudes so that no groups in society prefer to accept a lower standard of living and live on aid rather than find jobs. The small number of taxpayers has led to the unfortunate situation where people living on various forms of aid and supports make up a substantial proportion of the electorate. Since Governments always like to please voters, in Hungary they have to court the favour of voters who use and do not produce the national wealth. While respecting the rules of democracy Governments should keep in sight first and foremost the interests of those who contribute to the country's wealth creation with their work.

The extremely large number of people receiving disability pension (around 800,000 disability pensioners) also imposes a heavy burden on the budget. HEBC urges stricter rules for entitlement to such pensions and an urgent review of the unfinancable pension system. As a result of the low average age and the early retirement of wide strata, a considerable part of the society are active employees for around 30 years in their lifetime. In their later life, for as long as 20–30 years, society supports them. A major shift is needed in the ratio of active to inactive persons. In the opinion of HEBC a properly designed programme covering a time span of 2–3 years could ensure transition from the present practice to another system, returning the inactive to the labour market (through retraining, part-time work solutions, etc.). The basic problems must be solved with great circumspection, responsible expertise and purposefully. The change must be planned in a way that it takes into account the sensitivity of society and leaves enough time to develop a new system that is healthier and provides more motivation for work.

The still low birth rate is also a serious barrier for the country in terms of the labour market. Earlier the shortage of manpower in many industries could actually be made up for by hiring well trained, Hungarian-speaking workers from the neighbouring countries. But now that they can find a developing economy and suitable jobs in their own country as a member of the EU far fewer are coming to Hungary in search of work. In the opinion of HEBC it is already too late to solve the problems of the labour market solely by boosting the birth rate. Because of the ageing of the population and the shortage of trained specialists there is a need for an efficient immigration policy and migration strategy that could serve as a kind of economic instrument to encourage immigration and counterbalance the effects of the population decline.

The proportion of income that people spend on food is a good indication of the wealth of a nation. The change in consumer habits and the composition of the consumer basket shows that growing numbers have a low and increasingly restricted standard of living. Pensioners and persons with a low living standard now make up over 50% of the population of Hungary and their numbers are steadily increasing. This is a serious problem not just over the short term but for the long-term as well.

A significant part of society has no savings, no access to credit and no prospect of increased income, thus gradually fall out of the real consumers' circle. The ageing of the population is a factor further compounding these existing social and economic problems. With the extremely low level of consumers' confidence rapid stimulus is required to increase private consumption. Should this not happen further declines must be anticipated, with impacts felt by all companies and citizens of Hungary and unemployment rising to new heights.

2.6 Opportunities for SMEs

EU funds are one of the most important resources for the support system for SMEs but the shortcomings of the application system have still not been remedied. The procedures are still costly, administration is bureaucratic, decision-making is extremely slow as are the payments. According to the EU guidelines the SME supports should exert their influence clearly through strengthening market mechanisms.

It would also help the more efficient use of resources if a government solution were also to be found for the structural problems of the sector. HEBC believes that the SME policy should concentrate on the innovative small businesses with high growth potential, where later job creation and expanding revenue can be expected. The resources are limited. They should be used to support businesses only until they become competitive. When they reach that point, they must be left to stand on their own feet, leaving the rest to the self-regulation of the market.

It must also be taken into account that one of the basic requirements for use of the European resources is that the applicant must have funds of its own which in Hungary are available only to a limited extent at both the state and private levels. A solution must consequently be found to ensure that Hungarian SMEs are not placed at a disadvantage compared to foreign businesses setting up operations here.

'Look at turbulent times for what they are: opportunities to implement long-lasting changes.'

Aldo Siegrist

Policy on SMEs should not only address the financial/financing problems of the enterprises, but there is a need to develop the institutional system serving them as well. Financial support cannot make up for the inadequacies of the institutional system. Expanding the role of the different economic chambers can be an effective path for development.

Over the longer term, besides a favourable change in the conditions for the business environment, the improvement of entrepreneurial skills must also be a goal. The fundamental problem of Hungarian SMEs is low productivity, fluctuating quality, inability to adapt to the market and very limited application of new technologies. Management expertise, process management and the spread of innovation continue to be weaknesses. Only few entrepreneurs have foreign-language skills which makes it difficult for them to build up international relations.

One of the biggest problems of the economy is its duality. The well functioning, mainly foreign-owned multinational companies are at one pole and the Hungarian-owned SMEs producing for the local market and operating with low efficiency at the other. HEBC has been stressing for years that beside the well functioning multinational companies, the SME sector has to form the backbone of a healthy economy. With the slower inflow of foreign direct investments and the shift in the centre of the world economic development to Asia, a new situation has arisen, making it even more important to improve the performance, competitiveness and efficiency of the Hungarian SME sector.

HEBC has long stressed the need to develop and support the SMEs because they integrate the multinational companies into the local environment, since they represent the supplier background creating jobs for local people.

34 The unpredictable, bureaucratic regulatory environment and complicated tax system so often mentioned by HEBC make the situation of big companies and also of SMEs more difficult.

Circular debt that adversely affects a wide range of SMEs and the greatly increased number of bankrupt small companies are serious problems.

The already undercapitalised businesses are more seriously affected by the tighter credit conditions resulting from the crisis. The really big companies have closed good years and have cash resources. It is the small and medium-sized enterprises that are in the most difficult situation because they need credit not only for their development but often also for their operation. They have great difficulty in accessing not only credit but also credit insurance. Although in many cases the multinational companies are assisting their suppliers and providing guarantees for them, they cannot take over the role of the banks.

The multinational companies can support their suppliers primarily with information, transfer of know-how, knowledge and experience, and with formulating clear expectations and helping in their fulfilment. The aim is to bring out the best from the two segments of the business world, combining the advantages and sharing the best practices.

2.7 Reform of public administration and local government

The public administration and local authority system is far too big for the size of the country and causes a competitive disadvantage. It is extremely costly to maintain and the country cannot afford it. A task still to be solved is reducing the excessively bureaucratic operation that naturally afflicts not only foreign investors though they are in the best position to make a comparison with the practice of other countries. Efficiency as well as accountability are lost in the non-transparent processes. Although other countries in the region are also struggling with an overblown bureaucracy, if Hungary wishes to stimulate its own economy, reducing the administrative burdens would be a big positive contribution to attaining this goal.

Rationalisation involves cutting staff numbers but HEBC has never supported application of the lawnmower principle. Public administration could be made more competitive through qualitative replacements, hiring fewer but higher qualified employees and optimising the administrative processes. Measuring activity and performance is indispensable for achieving efficiency. Obviously, the creation of a smaller, more transparent, more accountable and controllable public administration requires a political decision that no Government has yet been prepared to make.

It is HEBC's experience that although agreements and decisions are reached at discussions between representatives of the Government and the economy, when these are implemented in practice the process is hold up by barriers at the lower levels of administration. The long times required for administration processes, the bureaucracy and corruption continue to impede operation.

It is encouraging that the conditions for launching a business have improved. Hungary advanced 15 places in the World Bank's 2008 Doing Business rating to the 41st place¹. Further measures are required for the operation of genuinely one-stop shopping systems and shorter authorisation procedures.

While progress has been made in the area of e-administration too, where human resources are needed the functioning becomes complicated and there are hitches in its operation.

¹) <http://www.doingbusiness.org/EconomyRankings/>

Simplification and the further roll-out of e-administration would not only make everyday operation easier but result in significant savings for the budget as well. The introduction of e-administration requires further measures. The development of infocommunication technology has resulted in the generation of a great quantity of digital data not only in public administration but also in the health services, education, research and development, the media and many other areas of life. These can become truly accessible for everyone if citizens have not only access to the infrastructure but also have the skills and equally important all the devices to use the technologies. For this reason HEBC considers that the solution does not lie in giant investments of billions of euros in infrastructure, although development of the network is also an important governmental task. Improvement requires raising the level of knowledge and arousing awareness. The resulting rise in the level of demand can lead to closing the digital gap and broadening the information society.

The differing interpretation of regulations at local levels and by the various institutions of public administration remains a serious problem. The solution would be the clear, unequivocal formulation of legislation that is interpreted in exactly rather than roughly the same way. When a new law is introduced, the first reaction in the typically Hungarian attitude is to seek ways to evade it rather than finding the ways to respect it most precisely. It is also a part of Hungarian mentality that mere implementation is not regarded as sufficient: people would like to refine and change it. Uniform interpretation of the legislation would not only make it easier to respect the regulations but would also be an important element in the struggle against corruption. In company practice, if an employee were to rewrite the rules of operation or apply them inappropriately, the case would certainly not remain without consequences.

2.8 Corruption

The level of corruption in Hungary has risen and the situation deteriorated in recent years as confirmed by several international evaluations. Above a critical level corruption is closely

‘Just to be honest is often enough.’

Zoltán Mészáros

related to the morality and awareness of the society and to its functional disorders. The concept of corruption should not be restricted to its narrowest sense. The financing of political parties, political corruption, public procurements, and anomalies in the functioning of public administration, the involvement of the police, influence exerted on legislative system, corruption of

the economic players, cheating at schools are all areas which send the whole country the message that anything is allowed.

The fight against corruption needs to be proclaimed simultaneously in all fields. None of them should be emphasised, even if there are areas more seriously infected. Otherwise the results will be distorted by giving the appearance of a solution while the real correction will be postponed. Naturally it is impossible to eliminate or end all irregular behaviour and cases. But it is very important to restrict it as soon as possible, for example to the benchmark level of the Nordic countries. Unfortunately, HEBC has not observed positive change in any of the above mentioned areas. So far no Government has been able to find an efficient way to end it. The elimination of corruption is a task calling for an urgent solution because it causes serious harm directly to the economy—over a hundreds billion forints a year in the area of public procurements alone—and indirectly to the society.

Reducing bureaucracy and the number of local authorities would also have a positive impact on the elimination of corruption. Change can only be achieved in a comprehensive way, with an improvement in the quality of the regulations, stricter control of their respect, a radical increase in sentences, education, effective communication and a change of mentality. A society that accepts corrupt behaviour pays a high price. Social cohesion crumbles, the respect of national authorities is eroded and investments are cancelled. Businesses are also placed at a disadvantage and in the end the price of corruption is always passed on to the end user.

Corruption can only be curbed through joint efforts. There is a need for social control that does not accept the cover up of cases of corruption, where after long-drawn-out judicial procedures corruption scandals remain without serious consequences and punishment in the end.

In the opinion of HEBC the fact that corruption is so strong in Hungary is partly also a cultural phenomena. Many people strive only for their own personal well-being and have no motivation to contribute with their work to the country's success. There are strong traditions for the attitude that people want to acquire advantages, even if this involves tax evasion, black work or corruption. Few are able to feel pleasure at the success of others. One of the most important elements in eliminating corruption and tax evasion is to create the 'feeling' that if everyone pays contributions and everyone rejects corruption, over the long-term everyone will be better off, tax burdens can be lightened and the degree of withdrawal can be reduced. This can only be achieved with credibility, appropriate motivation and control.

The most important of all is for individuals to begin to say no. They should reject all forms of corrupt behaviour and say no when they are expected to blackmail or are offered illegal payments in a wide variety of situations. The solution of creating a clear, transparent, corruption-free country is closer to us all than we might think.

3. Sustainable development

The Earth's population is growing while natural resources are limited. This encourages strategic, sustainable thinking and much greater awareness. Although material goods have their role in life, they are only of secondary importance. The direction that devotes the work, resources and raw materials of mankind to serve the interest and growing demands of disproportionately few people cannot be good. The absence of the idea of sustainability also contributed to the emergence of the global crisis.

The needs of the present must be met in a way that we do not endanger the ability of future generations to satisfy their own rational and similarly sustainable needs. We must act with social and environmental sensitivity on the appropriate time horizon.

'I wish a clean, liveable environment and sustainable economy for the future Hungarian generation, in which it will find its place either in Hungary or in the multicultural environment of what may be a United States of Europe functioning as a single country.'

Miklós Pécsi-Szabó

How to channel the rapidly developing societies in a direction where they bring their growth into harmony with the limits the world and the environment can sustain is a big challenge for the whole world. While the richer half of the world is doing a lot for sustainable development, besides the support in principle and in rhetoric here is still a need to make more sacrifices in practice.

Multinational companies continue to be guided by a tri-polar system of goals that takes the interests of shareholders, social interests and sustainable development

into account. They similarly transmit this way of thinking towards their suppliers who gradually adopt it. This is another factor contributing to the attainment of sustainable development at the level of everyday practice. Only companies that embrace the tripolar system of goals can count on survival over the long-term.

An important task for big companies is to find the optimal balance between economic growth, long-term competitiveness and sustainable development. At present it is left to the multinationals' own business policies and their sustainability principles to shape the different reference systems. But unfortunately there is nothing to oblige the smaller rivals to make up within the company for what was not provided in education. In the opinion of HEBC the will and desire of the Government and authorities should play a significant role mainly in strategic areas in elaborating and supporting policies for sustainable development.

The present HEBC report differs in its approach from the earlier ones in that it deals with the topics of education, innovation, energy and environment under the umbrella of sustainable development. In its opinion the wealthiest countries of the world are those which successfully combine and apply in their development the values inherent in education, innovation, energy resources and protection of the environment.

3.1 Education

In past decades the effectiveness of the Hungarian education represented a substantial competitive advantage. However, there have been big changes in the demands made on education and the conditions. The reform of education at the international level too began close to a decade ago. Hungary is one of the countries that adopted the Bologna process with the least changes. Rigid application of the multi-cycle training system has led to a deterioration in the state of higher education. In some areas the situation has become dramatic. Among others, the natural sciences, teacher training and vocational training are seriously affected. The Hungarian education is in big trouble. In addition to the financing difficulties, problems of content and quality are now diminishing the value of graduates.

‘Those who build on their own strengths, believe in themselves, want to win and apply creative, innovative solutions are successful in competition.’

Balázs Erényi

HEBC has long stressed the need to increase the proportion of students in natural science training. There is still a shortage of engineers on the labour market and the demand is appearing not only in Hungary. Well-trained scientists and economists with language skills can find employment opportunities in many countries of Europe despite the economic crisis.

The number of graduating students and new applicants in the 2008–2009 academic year is so low that teaching of some subjects over the next decade is endangered. The matriculation system is also extremely complicated and contains many anomalies. In the last two years fewer than 10% of students took the higher level exams. The majority of higher education institutions devote considerable resources to bringing first year students up to the required level. The economic players are concerned: what new generation of human resources can the different economic and public administration branches rely on to develop the knowledge-based economy?

It would be worth guiding young people who apply for admission to higher education institutions towards studies that would later help them to find jobs. Education is an investment in the future and the development of human resources is a basic condition for the future competitiveness of all countries. Countries that recognise the trends in time and invest their intellectual capital in the right areas find themselves in the best position.

HEBC experiences a steady decline in the competence of young people graduating from the universities. While the education system gives the students a broad range of high quality factual knowledge, the practical content is still lacking and due to the shortage of funds the equipment available are in many cases obsolete. In various forms of co-operation a growing number of companies are helping the higher education institutions by making the latest technology and the related know-how available. Although the growing role played by companies is to be welcomed, the state should also increase its role in this direction.

The curricula need to be updated in harmony with the dynamically changing world. Education must be more practice-oriented while preserving the quality of the basic knowledge. If the sound basic knowledge is missing it is difficult to achieve a harmonious balance of competence, knowledge and skills.

The factual knowledge must be made more marketable, pointing beyond the general background knowledge. Education must be brought closer to the requirements of the labour market. The multinational companies are able to provide further training for new entrants to the labour market but this is a problem for smaller companies. What is needed is a type of knowledge that makes its user capable of converting a business plan into value, technology into business. Solution could be a closer co-operation between the educational institutions and the business world, and the adaptation of the training programmes operating in the multinational companies at the level of SMEs, possibly with the support of the state.

HEBC considers it unreasonable to maintain such a large number of higher education institutions compared to the size of the country. Since institutional supports are not linked to performance many universities and colleges that do not represent value are able to operate. There is a need for the consolidation of higher education, for fewer institutions that provide better quality and less wide-branching training. In many cases the higher educational institutions are also cultural centres for their regions, a role that must be preserved as a value.

Many people graduating from colleges are unable to find suitable employment and instead apply for intermediate-level jobs. One of the reasons behind is the difference between the levels of diplomas. A college diploma is not equivalent to the knowledge provided by the old, well-known universities and often does not equip its owner to hold a higher-level position.

It is not necessary to encourage all the young people to graduate from college or university. Expertise should be better appreciated and the prestige of skilled workers and crafts should be restored.

In the opinion of HEBC while we hear a lot about higher education less attention is paid to the matter of secondary school training. The forces acting on it are exactly the opposite to what would promote the development. Advancement and competition would require even greater efforts from students but the present school system does not raise serious demands and challenges for them, on the contrary it gives less and less encouragement for performance.

Although HEBC has also for years been stressing the need for command of foreign languages unfortunately there has still not been any improvement in the level of language skills and society is slow to recognise their importance in the globalising world. An intermediate-level language certificate is now required to obtain a diploma in Hungary. But a significant percentage of the final-year students do not receive their diploma because they have not passed the language exam. In the opinion of HEBC control points should be introduced perhaps already in the first year so that the students are not found towards the end of college or university studies to miss the required language knowledge.

It would also help to raise the level of knowledge and skills if the higher education institutions were to limit the range of languages accepted for a diploma to languages really used and widely spoken in the world. This could prevent students from taking exams in languages that are easy to learn but that do not help their development or their future employment.

There is no language teaching in the majority of higher education institutions, it is basically a task of public education. Language teaching would deserve to be reintegrated in the curriculum for higher education.

It is well known that in countries where movies are not dubbed and some textbooks are used in the original language, the society's language skills are at a much higher level. The aim, of course, would be for language knowledge to be required not only for a diploma but be acquired as widely as possible in the Hungarian society.

A problem mentioned in HEBC's earlier reports, the social prestige of teaching as a career, remains unsolved. The physical abuses and atrocities against teachers call for urgent measures. It is a regrettable fact that the best trained teachers are leaving their profession and in cases even the country. Hungary must be made attractive not only for foreign but also for Hungarian teachers.

Unfortunately the social gap is clearly widening, whole strata are falling far behind the level of the 21st century education. It is partly the consequence of social processes where to the changing role of the school and the family and the disordered state of education both contribute. It is a task for the Government to assess the situation and handle the problem as well, involving in training the socially disadvantaged strata that are falling behind.

In addition to formal education HEBC considers that general education is very important. The process begins in the parental home but later the educational institutions and employers also have an important role to play. Education for work and the attitude to work is also a cultural issue. A company can only create value if the participants in the process understand and see how their work contributes to the success and the results. A similar approach would be desirable in the education. Training should be designed in a way that the students see the purpose of their study and are fully aware of the practical value of what they learn.

Unfortunately, over the past decade the balance between time spent on family life and work has been disrupted by the continuously growing performance constraint and competition. This in itself imposes heavy burdens on both individuals and families that are further intensified by the present crisis situation and the resulting dismissals. We need to create a world where it is easier to achieve a balance, the performance constraint can be reduced and tasks divided within the family.

Our children grow up in a different kind of open world with different opportunities from those of the previous generations. They begin to learn languages earlier, are more open to different cultures, are ready for co-operation and feel at home in the world of multimedia and information technology. The goal is that the new generations become real Europeans with borderless thinking, naturally keeping their commitment to their national culture.

3.2 Research, development, innovation

Sustainable development and innovation are closely linked with each other. Without innovative thinking, the established habits cannot be changed, no new technologies, processes and procedures cannot be created and implemented.

HEBC has already dealt with this area in a number of its reports but it regrets to say that no substantive progress has been made in Hungary in recent years. The last 5 to 7 years have been characterised by one step forward and at least one step back. The innovation fund was voted into law at the end of 2003, followed by the innovation act of doubtful value. An application system took shape in 2005, with excessive administration and non-transparent decisions.

The status and supervision of the National Office for Research and Technology (NKTH), a responsible organisation for Hungarian science policies, changed five times in the past six years. A minister was appointed with responsibility for the area—although without portfolio—, then a year later the position was terminated. The state’s contribution to the innovation contribution paid by the economy was guaranteed by law (2004). At first there were hitches in its payment, then the Government submitted a bill to Parliament calling first for its reduction, then for its elimination.

The structure of the Hungarian input of around 1% of GDP has also changed over the years. The part financed by the economy increased (especially the innovation contribution that naturally belongs here is included) and EU support also appeared. However there has been a considerable decline in support from the budget which is entirely contrary to the European practice where in recent years most countries have increased the sums spent on research and development. The response of ERT to the global crisis is based on four pillars: internal industry and market protection, cheaper credit for the economy, increasing R&D&I resources and reducing bureaucracy. In contrast, in Hungary development of the potential knowledge-intensive economy declared to be important has been pushed to the sideline.

‘The crisis forces all economic players to rethink the existing models; this transformation will create new opportunities for Hungary.’

Tamás Ferenczi

Several of the HEBC member companies play a major role in Hungary’s R&D&I programme. In light of their experience it can be stated that the country has reached an extremely critical crossroad for Hungarian R&D. If intensive support, professional co-ordination, transparent operation and strategic prestige are not achieved and launched as a central programme for this segment that still offers potential breakthrough opportunities, the country could lose this relative advantage and value for a long time to come.

A narrow-minded fiscal policy is irresponsibly curtailing development and the chances of the future generation. The quality aspect of education policy, motivating and supporting those who choose a career in science and raising the standard of education should be a basic element of R&D&I strategy.

There is a need to create order in science policy at the institutional level as well as at the level of content and programmes, from the terminologies applied by the Statistical Office through the principles for the organisation and support of the different links in the innovation chain, to the elaboration and implementation of a modern and comprehensive science policy programme. R&D&I is an area where there is a chance for the experts to reach a consensus on a longer-term programme.

3.3 Energy

Ensuring and securing the supply of energy are key issues for the 21st century. Creating energy autonomy and sovereignty for the European Union is a strategic obligation. The further development of energy connections and routes, the establishment of reliable partnerships with third countries for transit agreements and the elaboration of a common EU energy policy are important community tasks the EU has to face. In view of its geographical location, stockpiling practice and storage capacity, Hungary could play a positive role in the formation of strategic reserves of crude oil and natural gas.

Energy is an area where market mechanisms in themselves do not solve the problems. Energy policy must be made part of the national strategy. While retaining the industry's system of arguments, decisions affecting the country's energy future—including consumers' comfort, economical operation, security and the environmental footprint—must be made only on the basis of a carefully-considered long-term energy policy. Energy developments cannot be handled in four-year election cycles. The venture capital required for the highly capital-intensive energy industry developments can and should only be mobilised if partnerships between the economy and the Government point beyond governmental cycles. From this point of view, given the external and internal crisis and lack of financial resources, this is unfortunately not the most favourable time for comprehensive measures.

Today's energy supply is based mainly on non-renewable fossil fuels, the use of which is making a considerable contribution to acid rain and climate change (through carbon-dioxide emissions). It is encouraging that there has been a reduction of CO₂ and SO₂ emissions in Hungary thanks to the restructuring the economy and the modernisation of energy plants.

44

However, in the case of Hungary the market share of renewable energy is far below the European average. One direction for increasing energy efficiency can be the better utilisation of resources and greater production of renewable energy which can at the same time also reduce dependency on imports.

The world is involved in a serious technological race to find competitive alternative energy sources. Although there is no alternative in sight for the next 50 years to oil and natural gas in such quantity and quality the world demands, as *The Economist* noticed, the Stone Age did not end with the mere disappearance of stones either. The end of the oil age will not come because the world has run out of oil. Hungary could acquire a competitive advantage in intellectual capacity if it contributes with innovative developments to the creation of energy-saving solutions.

In addition to exploiting geothermal energy it would be worth increasing the role of solar energy and wind energy. A substantial volume of the renewable energy in Europe is hydropower which is more difficult to exploit in Hungary because of the geographical endowments. Nevertheless, HEBC sees significant opportunity in greater utilisation of hydropower and creation of barrages. Achieving this requires a change in the public opinion. Making a non-political examination and review of the possibilities available to Hungary would be worthwhile. The increased use of hydropower can be achieved only with expert assessment and consideration of the damage caused to the environment.

Nuclear energy is undergoing a renaissance in the world. The political agreement supporting the prolonged life of the Paks Nuclear Power Plant is to be welcomed. In the opinion of HEBC the country does not handle the role of nuclear energy in a manner commensurate with its importance. The production and use of nuclear energy must also be made part of a long-term country strategy. Hungary does not have an abundance of primary energy sources, so nuclear energy offers the only feasible solution for its energy dependency and the reduction of carbon-dioxide emissions. It is also needed based on affordability, security and sustainability. In addition to its economic advantages, it is a form of energy production that can be stocked well, is environment-friendly and has a high level of social acceptance.

However, it must be anticipated that the present capacities are becoming obsolete, the developments are extremely costly and time-consuming while at the meantime consumer demands are growing rapidly. If energy policy does not attach greater importance to the issue neither adequate capacity nor suitable human resources will be available in time. The general shortage of engineers is also affecting the energy industry. Education should take into account the growing need of the sector for specialists.

The European Union adopts directives, regulations and strategies to encourage greater energy savings and higher efficiency. HEBC welcomes the Government's programmes aimed at reducing energy consumption but it proposes the incorporation of certain regulators and incentives into the tax system that promote energy-saving developments in households, similarly to other European countries (e.g. France). The biggest savings can be achieved at the end users, the general public.

The energy sector is one of the world's biggest industries and any disruption of the energy supply has far-reaching negative impacts rippling from country to country. Energy policy must find the precise balance between appropriate security, affordability and environmental capacity. The crises of recent months emphatically underline the need for combined efforts.

3.4 Environment

Hungary has good environment experts and the sector also has good ideas. But there is a lack of political priority and a lack of the necessary financial resources. It is true for this area too, that if there is no comprehensive country strategy, even the best programme ‘floats’ without support, there is no baseline on which to place the different programmes.

‘We must hand on to future generations a world in which they will be able to live in prosperity but still be able to see wild animals in their natural habitat, where nature will still be something to be experienced not only read about in books.’

Paweł Karłowski

In the case of the environment industry it is not only a matter of the development of an area decisive for the future but also a potential economic breakthrough opportunity for Hungary.

Education has a key role in arousing environmental awareness. Environmental protection contains many educational and cultural elements that are at the same time also related to communication. Hungary is lagging considerably behind in these areas. (For example, lack of a culture of selective waste disposal.) We must teach our children to preserve environmental values, to use the natural resources in a sustainable manner so that the new generations become environmental con-

scious consumers. Such education can be given not only institutionally but also within the family, from early childhood. This process should be launched as soon as possible because it takes generations to achieve a real change.

Protection of the environment encourages companies to play a complex role. While it is essential to increase their brand recognition this could be linked with positive initiatives presented under the umbrella of corporate social responsibility. There are many good examples of programmes created as a result of joint efforts by the state, the institutions, the media and the companies. Multinational companies have introduced the strictest standards for the environment, health and safety in their subsidiaries, wherever they operate in the world. Companies think in a time frame of 10–20 years. Not even the crisis can set back their developments and research, as this represents one of the ways out. Where more than the environmental awareness of companies is involved the responsibility of individuals is also at stake.

It is no longer an absolute necessity to be located in the same place for activities within or among enterprises. With the possibilities of the 21st century, the spread of the Internet, network technologies and virtual co-operation, not only time and money can be saved, but the fuel use and carbon emissions mostly connected to business travels can be reduced as well. The spread of these technologies is also an opportunity for the service-providers, so business and environmental interests coincide.

The social and environmental changes of the coming decades will shape the way we live and work. Globalisation, climate change, shortage of water, demographic changes, shortage of food, environmental pollution are serious problems and solving them takes a change of mentality, strong political will and joint action at both the European and global levels. Their impact on society and business is likely to be greater than that of the current recession. We must live and think in an environmentally friendly and sustainable way so that future generations also have the opportunity to breathe together with the Earth.

4. Branding Hungary, the EU Presidency in 2011

In its report last year HEBC wrote: ‘the country has still not entirely destroyed the positive image that was formed in the past decade’. But there has been such a deterioration in this area too over the last one year that the country is now one of the last in the region, not only in competitiveness and risk rating but also in its judgement.

Although investors base their decisions primarily on objective comparisons and not on subjective impressions, Hungary must anticipate the consequences that the internal political battles are having in the world. The negative images appearing in the international media determine the opinion of foreigners and under this influence they keep a perceivable distance from the country. Hungary has to redouble its efforts and position itself better in order to reflect a more positive image in the world.

The creation of a positive country image calls for common will and determination with many good examples also in Europe. Unfortunately, Hungary has still not utilised the possibility of co-operation. The lack of a country strategy can be felt very clearly in this area, too. The various steps remain isolated initiatives and do not fit into a comprehensive whole.

The global crises and ‘burst bubbles’ make it even more important to focus on the real values that are not determined by stock market fluctuations. In the case of Hungary these values, among others, include the country’s central geographical location, its favourable climate, the relatively clean, unpolluted soil and environment. Major interventions have not been made in the natural environment in Hungary, which is especially important for agriculture. Another special endowment is that, together with Iceland, geothermal energy can be harnessed easier in Hungary than anywhere else in Europe, even on an industrial scale. The country has substantial stocks of water, as thermal and medicinal waters. The weak forint can make the country even more attractive for foreigners in search of rest and recovery. In recent years a number of investments based on medicinal water have been realised at local initiative. Greater governmental support could bring a change in their prospects, as could the definition and exploitation of the above endowments in the frame of a government strategic programme.

Hungarians have a natural demand for development and for changes to a positive direction. What the future will be depends on the society, as the political elite also comes from the society. Looking back in historical perspective the country is seen to be rapidly catching up in culture, language skills, the arts, openness, as well as in the search for new solutions and the development of technologies. However, as a characteristic of human development, it can quickly come to a standstill if it sees bad examples.

'With creativity, positive thinking and change management we can set Hungary on a growth path by 2011.'

István Németh

In the opinion of foreign investors the pessimism characteristic of Hungarians is not necessarily related to the real processes but to the general welfare feeling. Obviously, communication too plays an important role in how aware people are of the country's real development and in how much they appreciate it.

This year Hungary celebrated the fifth anniversary of its accession to the EU. Although the new Member States took advantage to differing extents of the opportunities offered by the accession, it represented goals, directions and a development opportunity for them all. The EU accession was not only the result of substantial development but also represented a wonderful historical opportunity for these countries. Future generations will for sure remember the date of accession as one of the most important dates in the history of their own countries.

The fact that Hungary can be part of a stable democracy in the political, military and economic senses alike is something that it had not enjoyed for centuries. However, whether Hungary will be 'slow follower' of Europe in the future or will develop together with the leading countries is still a question. The example of the countries that joined earlier shows that membership is an entry card that countries use for their transformation and economic growth according to their own focuses and governmental will.

The other side of the coin is the contribution of the new member countries to the development of Europe as a whole. The Central European countries took knowledge into the EU, the ability to survive and creative, problem-solving thinking, values that should not be underestimated. Nor should Hungary's contribution to the EU be ignored: a market of 10 million people open to development and consumption. The EU's earlier fears proved to be unfounded: Hungarians are more reluctant in mobility, they hardly move and are mainly tied to a single place. But a labour force that tests itself in a wider economic region is a big economic value.

Preparation for membership stimulated a great deal of co-operation among the candidate countries at that time. This was good practice in how to shape common positions based on common interests, pursue a common policy and formulate a clearly defined opinion.

Unfortunately, after the accession few platforms guided by common causes and interests remained. In its earlier reports HEBC drew attention to the unexploited opportunities inherent in 'less competition and more co-operation' among the new Member States. Achieving this could be one of the goals for Governments of the new Member States in the next five years, particularly in view of the fact that the upcoming EU Trio-Presidencies will inevitably focus more attention on Central Europe.

Although the six months of presidency is not enough to make significant changes it is an excellent opportunity for co-ordination, the management of cross-border projects and shaping a common vision. It is also an opportunity to eliminate the mistakes that can be traced back to the beginning of EU membership.

When Hungary plays a part in the EU Trio Presidency in 2011 it must not give up the goal of presenting the image of a country that is able to achieve consensus both within the country and among the 27 Member States. Nothing can serve the formation of a positive image of the country better than if it makes good decisions enabling it to solve its internal problems. The remaining time up to 2011 offers an excellent opportunity for this.

A jelentés

1. A világgazdaság és az európai gazdaság

A megváltozott világgazdasági helyzet mindenkitől újfajta gondolkodásmódot igényel. Tavaly néhány hét leforgása alatt a korábban optimista világgazdasági kilátások hitelválsággá, csőd-helyzetekké alakultak. A nemzetközi pénzügyi rendszer összeomlását csak rendkívüli állami segélycsomagokkal lehetett elkerülni.

Azok az országok kerültek nagy bajba, ahol saját bankok mérgezett, bankközi csomagokat vásároltak, azaz jelentős finanszírozói voltak a globális hitelezésnek. Azokat az országokat azonban, amelyeknek eleve nem volt miből vásárolniuk, a pénzügyi válság közvetlenül nem érinti. A pénzügyi válság azonnal megjelent a gazdaságban, részben a tőzsdei fiktív értékek leértékelődésével, részben a fogyasztás drámai csökkenésével. A gazdasági válság minden olyan országot utolért, amelyik részt vesz a nemzetközi termelésben. A válság hatása és kezelhetősége elsősorban az érintett ország gazdasági állapotától függ.

Mára a hatalmas méretű, nemzetközi pénzügyi hálózat „túlreagálva” a helyzetet, veszélyezteti a gazdaság egészséges szereplőinek a tevékenységét és sokszor a létét a hitelezések visszafogásával. Mindebből következik a kivezető út is: a biztonság érdekében pontosabb és hosszabb távra szóló elemzések alapján lehet és kell hiteleket folyósítani, és nem szabad a hitelezés leállításával vagy a kamatok növelésével megfizettetni a kialakult bizonytalanság árát.

Elemzők véleménye szerint nem V alakú, hanem a mélyponton elhúzódó, U vagy akár L formájú is lehet a válság. Az elkövetkező két évben nem várható növekedés, inkább stabilizálódás. Európában elégséges pénzügyi alapok állnak rendelkezésre, így a nagy bankcsődök elkerülhetők lesznek.

„Talán léteznek jobb idők – de a mostani a miénk.”
(Jean-Paul Sartre)

Az IMF segítségében továbbra is bízhatnak az országok. A '90-es évek ázsiai tapasztalatai azonban azt bizonyítják, hogy az IMF-hitel ugyan jó pszichológiai faktor, felhasználása azonban együtt jár az adott ország gazdaságának szabályozásával és szerkezeti reformok, költségvetési szigor megkövetelésével.

A nehezedő hitelfelvétel egyik legfontosabb oka a bizalmatlanság. Meddig fog tartani, amíg a pénzügyi világ gépezete újra működésbe lendül? Elegendő lesz-e a pénz, amellyel a különböző kormányok a bankjaikat megsegítették, vagy újabb mentőakciókra lesz szükség?

A válság hatására az emberek óvatosabbak, nemcsak az egyének figyelnek jobban a kiadásokra, hanem a befektetők is. A befektetők a beruházásokat felfüggesztik, elhalasztják vagy meg sem valósítják. Közvetve vagy közvetlenül minden iparág megérzi az új beruházások hiányát.

Az HEBC komoly veszélynek látja a protekcionizmus felerősödését Amerikában és Európában egyaránt. Európában az egyes kormányok nemzeti mentőcsomagokban gondolkodnak, kevés a koordináció az országok között. A kisméretű, nagy exportkitettségű országok számára ez rendkívüli veszélyt jelent. Az HEBC osztja az ERT (Európai Gyáriparosok Kerekasztala) véleményét, miszerint a közös európai piac a vállalatok világbeli versenyképességének záloga, ezért megóvása és erősítése közös érdek. Emlékezzünk az Európai Szén- és Acélközösség 1951-es alapítására, az egyetértésre, amely a szabad piacra fókuszált, és elvezetett a mai, általunk ismert Európa alapjainak lerakásához.

„Ha egy helyzetet valósnak definiálunk, akkor valóság lesznek a következményei is.”

Willem J. van der Vegt

Azok a lépések, amelyek csak egy ország rövid távú érdekeit tartják szem előtt, alapjaiban kérdőjelezik meg a szabad, közös piac elvét. A cégek növekedése továbbra is sokkal inkább ered világméretű vagy regionális tevékenységükből, mint a helyi szintűből. Ezért az HEBC komoly fenntartással fogad minden olyan véleményt, lépést, amely az államosítást és a protekcionizmust szorgalmazza.

Európának több felelősséget kell vállalnia a világ stabilitásáért, nem várható pusztán az USA-tól, hogy, mint korábban, a világ rendjének őre legyen. Az USA pedig bizonyos értelemben europainizálódni fog, hisz fel kell ismernie, hogy egyfajta egészséges szabályozásra szükség

*„A mélypontot gazdasági
fellendülés fogja követni, az élet
pedig addig sem áll meg, legfeljebb
visszafogottabb, megfontoltabb,
takarékosabb módon zajlik.”*

Rikard Jonsson

van. Ami egy évvel ezelőtt még elképzelhetetlen lett volna, arra fél éve azt mondtuk talán, mára pedig természetessé vált. A válság azt mutatja, hogy bár az Európára jellemző szabályozási rendszer konzervatívabb, mégis biztonságosabb.

Az egyesült államokbeli cégek válságkezelésének egyik módja, hogy nem bocsátják el dolgozóikat, inkább áttérnek a négynapos munkahétre. A rendelkezésre álló több szabadidőnek várhatóan komoly hatása lesz az emberek tevékenységének átrendeződésére. Európának óvatosabbnak kell lennie a gazdaságot újra mozgásba lendítő intézkedésekkel.

Az Egyesült Államokban, a Washingtonban hozott intézkedések érvényesek az összes tagállamra, Európában csak országról országra haladva lehet elfogadtatni a közös döntéseket.

Bár a krízis nyomán az ázsiai országokban is csökken a gazdasági növekedés, még mindig jelentős marad. Kína jelentősége tovább nő, rövid időn belül a világ legnagyobb gazdasága lesz. Kína hatalmas mind gazdasági, pénzügyi vonatkozásban, mind területét, az emberek lélekszámát, a nyelvet és kultúráját tekintve. A válság hatására csökkenő kereslet a világban némileg csökkenti a kínai exportot is. A kiesést a belső piacokra történő koncentrálással kompenzálják. A belső fogyasztás növelése, a belső piacokra történő termelés pozitív hatással van a foglalkoztatásra is. Ugyanakkor a szociális rendszer egyre inkább kibillen az egyensúlyából, a kínai valuta pedig alulértékelt. Komoly jelentőséggel bír a világgazdaság fellendülése és a válságból való kilábalás szempontjából, hogy Kína a protekcionizmus ellen, a nemzetközi együttműködés mellett foglalt állást.

Több figyelmet kell kapniuk az afrikai országoknak is. Nem szabad pusztán pénzügyi kérdéssé korlátozódnia, hogy oda is irányuljanak befektetések.

Kiutat a válságból a napról-napra történő felelős cselekvésben kell keresni, nem a csodavárásban. A nagy országok, jelentős gazdaságok nyilván előnyösebb helyzetben vannak, makrogazdasági eszközökkel befolyást tudnak gyakorolni fejlődésükre krízis idején is. A kis országok olyanok, mint a kis hajók a víz közepén, nem szabad harcolniuk a széllel.

A vállalatok sikerét a válsághelyzetben még inkább meghatározza, hogy milyen iparágban és hány országban működnek, ezen országoknak mennyire egészséges a gazdasága, van-e a vállalatoknak megfelelő piaci részesedése és jó vezetése. Továbbra is jól működnek például az élelmiszer-ipari, telekommunikációs és gyógyszeripari vállalatok, de nehézségekkel küzd a pénzvilág és az autóipar sok más ágazattal egyetemben.

A válság nem csak az országokat, ágazatokat, vállalatokat érinti, hanem a magánembereket is, akik befektetéseiken keresztül jelentős pénzeket veszítettek, vagy csökkent a jövedelmük.

A vállalatok teljesítményét ezidáig a részvényesek szemüvegén át, elsősorban pénzügyi vonatkozásokban ítéltük meg. A profitorientált tevékenység elsődleges célja a kitűzött számoknak, a részvényesek rövid távú céljainak a teljesítése volt. A számok nemcsak a tevékenység eredményeként jelentek meg, hanem mint célok, amelyeket – akár jók, akár tévesek, – a tevékenység során teljesíteni kell. Mostanra kiderült, hogy a pénzügyi világ inkább kaszinóban élt, mint valós világban. A válság egyik tanulsága, hogy a világ gazdasága egy láthatatlan intézményért dolgozott, óriási összegekről derült ki, hogy nem csak eltűntek, de nem is léteztek.

Az új helyzet megváltozott tervezést igényel a vállalatoktól. A mára nehezen elkészíthető pénzügyi tervek mellett forgatókönyvek készítése válik szükségessé. Dinamikájában érdemes nézni a változó helyzetet, és – a pesszimistától az optimistáig – különböző forgatókönyveket készíteni a lehetséges kihatások vizsgálatára.

A vállalatok az operatív terveiket negyedévről negyedévre készítik, az új helyzetben azonban hónapról hónapra felülvizsgálják, és ha kell, akár hétről hétre változtatják. Ma már senki nem lepődhet meg azon, ha a korábban tervezett növekedési ráták nem teljesíthetők, hisz a világ maga sem produkál növekedést.

A vállalatoknak a válság idején még inkább felelősségük és feladatuk, hogy felelős gazdálkodást folytassanak és versenyben maradjanak. Hosszú távon ez szolgálja leginkább az országok és a gazdaságok érdekét. A társadalom valamennyi szereplőjének felelőssége, hogy jól végezze a saját feladatát, ez biztosítja a működőképességet, ezzel szolgálja leginkább a közjót még nehéz időkben is.

A kiszáradó pénzpiacok, a hitelek hiánya és drágasága miatt a nagyvállalatoknak is külön figyelmet kell fordítaniuk hitelképességük megőrzésére. Mivel a növekedés és a fejlesztések leginkább hitelből finanszírozhatók, felértékelődik a vállalatok hitelminősítésének a jelentősége is. Hitelszűke esetén a figyelem a cash flow növelésére irányul, minden piaci szereplő fokozottan figyel a készpénzgazdálkodására.

*„Jó időkben a nyereség
visszaforgatása a vállalkozásba
elvárt, rossz időkben kötelesség.”*

Csiba Péter

Azt, hogy egy vállalat miként reagál a válságra, nemcsak a válság mértéke befolyásolja, hanem a vállalati kultúra, a tulajdonosok hozzáállása, valamint a menedzsment felkészültsége és jártassága a változások kezelésében. A válság előtti időszakban még komoly növekedési célokat tűztek ki a vállalatok. Az irányok megtartása mellett azonban ezek felülvizsgálata vált szükségessé. A hatékonyság növelése továbbra is napirenden van, de a költségcsökkentésre helyezik át a hangsúlyt. A szervezeti átalakítások szintén fontos részét képezik az intézkedéseknek, amelyek azonban sokszor fájdalmas lépésekkel járnak. A gazdaságban ma kellő empátiára is szükség van, hogy a válságkezelés hatékony és előremutató legyen.

A krízis után a gazdaságot hajtó erőknek változniuk kell. Az HEBC véleménye szerint új látásmódra, komplexebb, több érdekelt fél céljait, szempontjait figyelembe vevő felelős magatartásra van szükség a kizárólag pénzügyi mutatókon keresztül történő értékelés helyett.

A vállalatoknak (és az országoknak) olyan kérdésekre kell választ adniuk, amelyekre eddig még soha. Hogyan lehet újraépíteni a világot, amikor az alapjai meginogtak? Hogyan lehet eredményeket elérni úgy, hogy a célok hosszú távon nem rögzíthetők számokban? Mondhatjuk-e ezután bármely tevékenységről, hogy rossz, ha nem teljesíti a közgazdasági alapon kitűzött számokat?

Krízishelyzetben a vásárlási szokások is gyorsabban változnak, mint valaha. A vásárlók polarizálódása felgyorsul, a kereslet gyors ütemben tolódik a piramis két végének irányába. Az új helyzet jelentős hatással lesz a magyar gazdaságra. A piramis alján a sikeresség kulcsa a költséghatékonyság. Ebből kifolyólag a befektetők a költségeiket óvatosan pozícionálják (benchmark), és befektetéseik célpontjává az „alacsony költségű” országok válnak. A piramis csúcsán pedig a tudás és tapasztalat szerepelnek, mint keresett és fontos tényezők. A vevői igényekhez való alkalmazkodás stratégiai kérdés, része a gyors reagálásnak a változásokra.

54

A minőség folyamatos fejlesztése, a márkák további építése válság idején sem torpanhat meg.

„A válság mindenkitől új gondolatokat kíván.”

Szabó Tamás

A cégeknek nemcsak az segít, hogy pénzügyileg stabilak, hanem ha a nehéz időkben is figyelmet fordítanak a tágabb értelemben vett innovációra – legyen az technológiák modernizálása, termékfejlesztés, folyamatok javítása, vagy humán erőforrás fejlesztés – hisz épp ez lehet a sikeres válságkezelés egyik záloga.

A piacok átrendeződése egyben lehetőség új piacok szerzésére. A válságnak várhatóan lesznek pozitív hatásai is. Az üzleti lánc szereplői – de talán nem csak ők – jobban tiszteletben fogják tartani egymást, jobban egymásra lesznek utalva, több összefogásra lehet számítani.

A vállalatok változó szerepköre fel fogja erősíteni azt a felelősséget, hogy termékeikkel/szolgáltatásaikkal hozzájáruljanak a világ, az élet, az emberek fejlődéséhez. Nemcsak a társadalom azon részéért felelősek, akiket foglalkoztatnak, alkalmaznak, hanem termékeiken keresztül az egész társadalomért. A vállalatok szerepe, felelőssége letisztultabbá válik a valódi stakeholderek irányába is, akiknek a részvényesek csak egy részét képezik. Szűklátókörű az a gondolkodás, amely a termelést/szolgáltatást a részvényesek érdekeiért végzett pénzcsináló tevékenységgé korlátozza. A vállalatoknak olyan termékeket/szolgáltatásokat kell kínálniuk, amelyek hasznosak az egész társadalom számára. A vállalati felelősségvállalás (CSR) fogalma tovább fog szélesedni a felelős vezetés és gondolkodás irányába.

Mint ahogy minden válsághelyzet, a jelenlegi is folyamatos alkalmazkodást kíván a vállalatvezetőktől. Azt azonban, ha rosszul menedzselte, rossz üzleti modelleket alkalmazó, helytelenül gazdálkodó vállalkozások csődbe mennek, nem szabad a válság számlájára írni. Természetesen iparáganként és országoként különböző módon, de a professzionálisan működő vállalatok továbbra is sikeresek lesznek, még ha átmeneti csökkenéssel kell is számolniuk.

Nemcsak a gazdasági stabilitás szempontjából fontos, de az emberek számára is biztonságot jelent, ha olyan cégeknél dolgozhatnak, amelyeknek jövőjük van. A mélypontot gazdasági fellendülés fogja követni, az élet pedig addig sem áll meg, legfeljebb visszafogottabb, megfontoltabb, takarékosabb módon zajlik.

Azok az országok vannak előnyben, amelyek rendelkeznek tapasztalatokkal a válságkezelésben. Követendő példa lehet Svédország mintája, ahogy az országot sújtó 1992-es pénzügyi válság után újraépítették gazdaságukat, eltávolítva belőle minden „mérgező elemet”. Az EU soros elnökségét júliustól betöltő Svédország bizonyára megosztja, kamatoztatja ezirányú tapasztalatait az Unió tagállamaival.

Az igazi nyertesek azok a vállalatok lesznek, amelyek a realizmus és az optimizmus megfelelő elegyével néznek szembe a mostani, kihívásokkal teli időkkel és a leggyorsabban alkalmazkodnak. Ha úgy tekintünk a veszélyre, mint lehetőségre, és optimizmussal kezeljük a kockázatokat, könnyebben megtehető a „pluszkilométerek”. Pontos stratégiával, proaktív döntéshozattal, és egy erőteljes, napról napra építkező menedzsmenttel még a viharos idők is kezelhetőek. A minőség szem előtt tartása, gyorsaság és mindenek előtt együttműködés szükséges a sikerhez. Nem szabad időt pazarolni a részletekre.

Nagyon nehéz idők várnak azokra, akik negatív hozzáállással, lassan reagálva, rövidtávon gondolkodnak. A legjobbat kell remélni, és a legrosszabbra tervezni, így marad elég mozgástér, amikor bekövetkezik a fellendülés.

2. Magyarország versenyképessége a világgazdasági válságban

Magyarország általános helyzete és ezen belül is a gazdaság állapota az elmúlt évek során folyamatosan romlott, ezért a kitettség messze nagyobb, mint a környező országoké. Mivel Magyarország jelenlegi válságát nem a világ pénzügyi krízise, hanem az évek során kialakult saját gazdasági mélyrepülése okozta, ezért megoldást is csak a kiváltó okok korrekciója hozhat.

Szembe kell nézni a ténnyel, hogy az utóbbi évek hibás döntéseinek sorozata azzal a következménnyel járt, hogy Magyarország elveszítette politikai súlyát a világban. A rendszerváltás után Magyarország a befektetői figyelem fókuszában állt, ide érkezett a legtöbb külföldi működő tőke a régióban. Hosszú évek „eredménye” hogy Magyarország elvesztette kezdeti előnyét és ma már a hátsó sorok balerinái között szerepel a színpadon.

„A vállalatok esetében az a tapasztalat, hogy egy jó vezető egy jó céget nem tud olyan mértékben befolyásolni, mint amennyi kárt egy rossz vezető tud okozni egy jó cégnél.”

Peter A. Hegedus

A gazdaság termelte és létesítette azokat az előnyöket, amelyek az Unió bővítésének időszakában Magyarországot az elsők közé emelték az egyenlők, azaz a csatlakozó országok között. Az ország akkor járt volna jól, ha a politika az orvosok hippokratészi esküjéhez hasonlatosan nem árt, azaz nem áll a fejlődés útjába az önös érdekek miatt.

Ahhoz, hogy a válságból kivezető út hatékonyan kijelölhető legyen, az okok és összefüggések pontos meghatározása szükséges. Az Unió fejlett államai eddig GDP-jük közel egynegyedét költötték stabilizációs csomagokra. Magyarországnak nincs lehetősége hasonló arányú támogatások nyújtására, pedig ahhoz, hogy meg lehessen fordítani a belső folyamatokat, arányaiban sokkal többet kellene költeni gazdaságélénkítő intézkedésekre, mint például Németországban. Ördögi körbe került az ország, amelyben nagyon nehéz arányos megoldást találni.

2002-ben új irányt indított el az a kormányzati döntés – és hosszú távra terhet rótt a költségvetésre –, amely 50%-os bérnövekedést vezetett be a közalkalmazottak körében anélkül, hogy azt teljesítménynövekedéshez, hatékonyságnövekedéshez kötötte volna.

Az uniós csatlakozással pedig az a téves érzet erősödött, hogy az EU-források mindenre fedezetet nyújtanak. A felelőtlen politikának már évekkel ezelőtt érezhető következményei lettek volna, de a helytelen magyar döntéseket a világgazdaság korábbi növekedése segített eltakarni. A hirtelen jött világválság azonban előtérbe helyezte Magyarország meglévő problémáit. A piac most fokozottabban reagál a hibákra, a reakciók is jóval nagyobbak, mint amilyenek korábban lettek volna.

A globális krízis ellenére sokáig úgy gondoltuk, hogy a magyar bankszektor egészséges és nyereséges, a hitelállományok stabilak, mivel a hitelkihelyezések sokkal konzervatívabb stratégia mentén történtek, mint például az USA-ban. Szinte az egyetlen rizikófaktornak a valutaárfolyam ingadozása volt tekinthető. Ezért bizonyos értelemben indokolatlannak látszik a pénzügyi válság ilyen mértékű begyűrűzése Magyarországra. Még ha új hitelekhez nehezebb is hozzájutni, a meglévő hitelállomány megrendülése elgondolkodtató folyamat. Éppen úgy, mint a forint árfolyamának ingadozása. A széles spektrumú kilengések nem állnak arányban a gazdasági folyamatokkal, lévén azok nem mutatnak ilyen mértékű teljesítményváltozást. A teljes reálszféra, az összes vállalat a stabilitás visszaszerzését várja, hiszen nem lehet a legutóbbi hónapokban tapasztalt árfolyam ingadozás mellett megbízható terveket készíteni.

Várhatóan a fejlett országokban is magasak lesznek idén a GDP-arányos hiányok, de a recesszióból kiutat jelentő eszközök alkalmazásával élénkíteni tudják gazdaságaikat. Egy, a GDP 80%-a körüli adóssággal rendelkező országban, mint amilyen Magyarország, erre nincs lehetőség. Az újabb hitelek (kiváltképp az IMF-hitel) felvétele leginkább az államcsőd elkerülését segítették.

Amíg a becslések szerint Szlovákiában és Csehországban idén is korlátozott csökkenést várnak, Lengyelországban pedig némi növekedést, addig Magyarországon 5–7%-os GDP-csökkenést prognosztizálnak a kutatóintézetek. Ez a teljesítménykülönbség jelentősen befolyásolja a hitelfelvételi kondíciókat, és gyengíti a bizalmat Magyarország iránt. A bizalmatlanságnak pedig extra felára van. Magyarország a gyorsan változó, egymásnak ellentmondó intézkedések és gyenge mutatók miatt elvesztette hitelességét a világban. Az államadósság finanszírozása magasabb kamatfelárral történik, mint általában a környező országokban.

„Jövőkép és stratégia híján az improvizáció csak a zátonyok kerülgetését jelenti a rövidtávú túlélés érdekében.”

Csorba Zoltán

A hitelképesség megőrzése rendkívül fontos feladat, de talán még ennél is fontosabb a bizalmi tőke helyreállítása. Éves szinten több százmilliárd forintos megtakarítást eredményezne, ha javulna Magyarország megítélése és országkockázati besorolása.

A világválság rendeződésének időpontja nehezen megjósolható. Leginkább az USA gazdaságának felépülésétől függ. Ezt követi majd az Unió gazdaságának a fellendülése, ezen belül is a masszív, exportvezérelt német gazdaságé, amelytől Magyarország leginkább függ. Elsődleges érdek, hogy a válság után elinduljon a fejlődés az országban. Annál hamarabb válnának érezhetővé a külső hatások, minél korábban áll a magyar gazdaság fejlődési pályára.

Minden demokráciában a megválasztott Kormány és a mögötte álló pártok, képviselők a felelősök azért, amit tesznek. Őket illeti dicséret és kritika egyaránt. A felelősséget nem lehet áthárítani. Nem könnyű feladat átfordítani az ország megítélését egy abszolút negatív szintről oda, hogy pozitív, kiszámítható, stabil képet mutasson. Ez elsősorban a politika felelőssége, de a társadalmi támogatottság is elengedhetetlen hozzá.

Ha a külső kényszer okán sikerül helyreállítani Magyarország egyensúlyát, akkor jobban előtérbe kerülhetnek az ország tényleges előnyei, amelyeket talán még magunk sem ismerünk teljes egészében, mert nem hagytuk őket kibontakozni, érvényesülni, a világ számára láthatóvá válni. Nem lehetett érzékelni az ország tényleges teljesítményét, mert mindenre rátelepedett a politika, a gazdaságra rátelepedett a felduzzasztott államigazgatás, és mindez nem hagyta saját ritmusa szerint fejlődni az országot.

A válság egyben alkalom arra, hogy rendezze: az elmúlt 20 évben mi volt jó, és mi az, amin változtatni kell. Talán hozzásegít a társadalmi szemléletváltáshoz és ahhoz is, hogy ne kis-számú adófizető tartson el egy 10 milliós országot.

Az a kormányprogram, amelyik az egyensúlyt célozza, jó irányba mutat. De mint korábban bebizonyosodott, a megszorító intézkedések önmagukban nem elégségesek. Az egyensúly megtartásához gazdaságélénkítő programok egyidejű alkalmazására is szükség van.

Továbbá érdemes a fájdalmas döntésekkel szemben a mérleg másik oldalára helyezni a szebb jövő képét, amelyet az áldozatvállalások eredményeznek. Döntési pozícióban nyilván a Kormány van, de a megvalósításnak mindenki részese. A válságból való kilábaláshoz összefogásra, önfegyelemre és önkorlátozásra van szükség.

A válságnak nincs politikai színezete. A nadrágszűj meghúzását, a takarékoskodást a társadalom minden rétegének el kell viselnie, bármilyen nehéz is. A következő hónapok leglényegesebb kérdése az lesz, hogy ezt a társadalom mennyire fogadja el.

58

Ahhoz, hogy Magyarországon meg lehessen fékezni a pazarlást, mélyebb terápiára, tartós reformokra van szükség. A lázcsillapító sem gyógyítja meg a beteget, csak a tünetet kezeli. Se az állam, se a lakosság ne költjön többet, mint amennyit a gazdaság teljesítőképesége lehetővé tesz. Magyarországon a politika jelentősen erősítette az emberekben a tudatot, hogy nem szükséges anyagi áldozatokat vállalni, elég ha elmennek szavazni, az államtól kéri a terhek átvállalását, és várják a csodát. A változáshoz leginkább szemléletváltásra lenne szükség. Amíg Kínában egy marék rizsnek félreteszik a felét, addig Magyarországon tíz marék rizsből tizenegyet szeretnék elfogyasztani. Ez egy jelentősen más szemlélet, de nem kizárólag magyar sajátosság.

Krízisidőszakban is fontos a megbízhatóság megőrzése, korrekt magatartás az üzleti partnerek, a beszállítók, a fogyasztók és minden stakeholder irányába. Kormányzati szinten is hasonló stratégiai, kockázatkezelő lépésekre lenne szükség. Rövid távú gondolkodásra vall és az HEBC elítéli azt a magatartást, amikor a cégek nem fizetik ki a beszállítóikat.

Az HEBC-vállalatok is csökkentik költségeiket, de minden nehézség ellenére igyekeznek megtartani legértékesebb erőforrásaikat, a jó szakembereket. Hosszú távon gondolkodnak, nem írják át stratégiáikat, még ha a rövid távú célokon változtatni is kell. Nem kívánják áthelyezni termelésüket/szolgáltatásukat más országba, Magyarországon akarnak egészséges értelemben versenyezni a többi országgal. Befektetéseiket komolyan gondolják jó időkben, rossz időkben egyaránt, még akkor is, ha válsághelyzetben rövid távú intézkedésekre is kényszerülnek.

Megváltoztatni a multinacionális vállalatok sem tudják a helyzetet, de abban szerepet tudnak játszani, hogy az emberek jobban higgyenek a jövőben. Ahogy a vállalatok újragondolják stratégiáikat, úgy fontos lenne, hogy az emberek is merjenek előre haladni. Ma még nem lehet megmondani, hogy a válság meddig fog tartani, azt azonban biztosan lehet tudni, hogy egyszer véget ér. Amit leginkább tehet minden egyén, vállalat és ország, hogy igyekszik legjobb lenni a versenyben, és felkészülni a válság utáni fellendülésre. Mindig van ígéretes jövő, ha most még kevésbé látszik is. Bizakodásra adhat okot, hogy a fejlett világban gazdaságösztönző lépések történnek.

2.1 Országstratégia

Magyarország a szükségből akkor tudna erényt kovácsolni, ha rendelkezne széles körben elfogadott, konszenzuson alapuló országstratégiával. Ehhez elsősorban jövőképre, hosszú távú gondolkodásra van szükség. Ha definiálná az ország, hogy hova akar eljutni 15–20 év távlatában mind gazdasági, mind társadalmi vonatkozásokban, akkor kiérlelhető és levezethető lenne egy koherens stratégia. A stratégia már lebontható akciótervekké, és szükség esetén akár menetközben is a változó környezethez hangolható.

Mivel Magyarországnak korábban sem volt markáns országstratégiája, ezért számos lehetőség kihasználatlanul maradt. Mielőbb szükséges számba venni az ország előnyeit, és megalkotni egy kormányzati ciklusokon átívelő, nemzeti stratégiát. Jelenleg nem látszik, hogy az egyes szakterületek, programok hogyan illeszkednek egy hosszú távú stratégiába.

Magyarországnak a belső irányok kijelölésén túl meg kell határoznia hosszú távú szerepét, céljait, funkcióját az Európai Unión belül és a világban. Az improvizáció nemcsak a nemzetközi megítélést rontja, hanem olyan hajóhoz hasonlítja az országot, amely csak a zátonyokat kerülgeti, de nem tudja, merre tart.

Nyilvánvalóan azokat az intézkedéseket, amelyekre a krízis miatt rákényszerül az ország, jobb lett volna évekkal ezelőtt, önként megtenni. Ezt azonban egyik Kormányzat sem vállalta fel. Sokkal könnyebb volt újraelosztó politikát folytatni, mint komoly reformokat bevezetni.

Természetesen a politikusok is pontosan tudták, hogy mit kellene tenni az ország fejlődése és a versenyképesség megőrzése érdekében, csak ha végrehajtották volna az alkalmasint népszerűtlen intézkedéseket, akkor veszélybe került volna az újraválasztásuk. Sajnálatos módon a politikai elit hatalomért folyó küzdelmeiben és harcaiban elvész az ország érdeke. A válság némileg megzavarja a politikát, mert nem hagyja, hogy csupán belső önmozgásai-val foglalkozzon, hanem rákényszeríti, hogy kitekintsen a világban zajló folyamatokra.

„A válságot lehetőségnek kell tekintenünk, ami talán rákényszeríthet bennünket olyan változtatásokra, amelyeket bűsz év óta nem tudtunk megtenni.”

Éry Gábor

A befektetők szempontjából továbbra is a stabilitás, a kiszámíthatóság és átláthatóság lennének a legfontosabb tényezők az üzleti környezetben. Hiányuk mind helyi szinten, mind az anyavállalatok szintjén jól érzékelhető. A három válság (a gazdasági világválság, Magyarországi belső válsága és a bizalmi válság) három dimenziót jelent, amelyből talán legsúlyosabb a bizalmi válság. Bár a forint alacsony árfolyama kedvező lehetőséget nyújt a befektetők számára, a közelmúlt ismeretében, a bizalom hiányában a befektetések elmaradnak. A bizonytalanság és bizalmatlanság a már ittlévő befektetők számára is nehezíti a helyzetet. Az or-

szág érdeke azt kívánja, hogy a legfontosabb kérdésekben előrelépés történjen, megoldások születessenek, bárki legyen is Kormányon. Pragmatikus megközelítésre van szükség, nem szabad értékes időt veszíteni politikai csatározások miatt.

Az HEBC 2005. évi jelentésében fogalmazta meg először a széleskörű konszenzus szükségességét. Az HEBC üzenete, a külföldi befektetők véleménye ma is egyértelmű: a konszenzus létrejötte stratégiai cél kell, hogy maradjon. Az ország felzárkózása az Unió fejlett tagállamainak szintjére akkor valósítható meg hatékonyan, ha egyetértés és együttműködés alakul ki a politikai erők, a gazdaság, a tudomány, a társadalom széles rétegei között az ország fejlődését érintő legfontosabb kérdésekben.

Az HEBC sajnálatosnak tartja a kialakult helyzetet, amelyben a konszenzus megvalósulására a jelen körülmények között kevés esély látszik. Ennek ellenére, mint jelentős külföldi befektetők csoportja, akik hosszú távra fektettek be Magyarországon, bízik abban, hogy eljön az idő, amikor a konszenzus elérhető közelségbe kerül. A konszenzust mindenkor a hatalomban lévő félnek kell kezdeményeznie. Minden politikai oldalon található olyan erők, amelyek között szigorúan szakmai alapon kialakulhat, ha nem is teljes egyetértés, de meg egyezés és együttműködés az ország sorsát meghatározó, politikai ciklusokon átívelő kérdésekben.

Bár az elmúlt időszak történései nem ezt erősítették, a magyar társadalomnak fel kell ismer-
nie, hogy a válságból csak egy közös út vezet ki. Az üzletemberek véleménye szerint, aki csak a saját igazához ragaszkodik, azzal nem lehet sem üzletet kötni, sem együttműködni.

Ahogy a cégek működésük során, természetes módon keresik a megegyezést partnereikkel, úgy nem kizárt, hogy a jövőben a politikusok álláspontja is közeledjen egymáshoz. Örvendetes lenne eljutni oda Magyarországon, hogy ne az legyen a fontos, hogy ki mondja, hanem az, hogy mit mond.

Az ország jelen helyzete nemcsak a politikai és gazdasági tényezők következménye, hanem részben a magyar mentalitás számlájára is írható. Sok esetben a hatalomra kerülők úgy gondolják, egyfajta védettséget élveznek, és hosszú távon kibújhatnak a felelősség alól. Ezt az érzetet nyilván erősíti, hogy Magyarország az úgynevezett következmények nélküli ország – ahogy azt sokan aposztrofálják.

A világválság új kormányzati feladatokat és felelőségeket határoz meg. Számptalan elem, ami eddig háttérben volt, most hangsúlyosabbá válik. Ilyenek a Kormányzat társadalmi felelősségének kérdése, a társadalmi feszültség kérdése, a társadalmi felelősség a gazdaság és a pénzügyi világ oldaláról. Nagy horderejű, hosszú távú, hosszabb cselekvési időt igénylő változásokat az európai kultúrákban csak társadalmi támogatottsággal lehet végrehajtani.

Az HEBC úgy véli, hogy az üzleti életből számos gyakorlat lenne adaptálható az ország számára, és sok hasonlatosság mutatkozik aközött, ahogy egy vállalatot és egy országot sikeresen lehet vezetni. Ezért üdvözli, ha a Kormányzat a gazdasági életből is választ hiteles, vezető tisztségviselőket, és örömmel veszi, ha a vállalatvezetők tanácsai, javaslatai a kormányzati programokon keresztül megvalósulnak. Tudomásul kell azonban venni, hogy az országirányítás politikai feladat is, ami sokszor a gazdaságtól eltérő logikát igényel. Számptalan jó példa van a világban arra, hogy a gazdaságban tapasztalatot szerzett személyek hatékony és eredményes politikussá váltak. Ez azonban nem jelenti azt, hogy aki a gazdaságban dolgozott, az automatikusan jó politikus lesz.

A gazdaság szereplői elsősorban profit- és növekedés érdekeltek, ami természetes addig, amíg a szabályok betartásával és a társadalom számára elfogadható eszközökkel működnek. Az HEBC úgy gondolja, hogy az állam felelőssége a gazdasági környezet átlátható és fejlődést motiváló szabályozása, miközben üzleti szereplőként nem vesz részt benne. Így jöhet létre az egyensúly, amelyben a gazdaság hatékonyan betölti szerepét, mint a legnagyobb forrástermelő.

Emlékezni kell, hogy a valódi és fenntartható növekedést soha nem a Kormányok generálják, hanem mindig az üzleti világ. A tisztességes verseny és az egyenlő esély feltételeit azonban az államnak kell biztosítania, jól működő jogrendszer és ellenőrzés segítségével.

„Konszenzus, kooperáció, kommunikáció.

Megvalósításuk országos szinten a fejlődés következő fokára segítené Magyarországot.”

Takács János

Közvetítő szerepe és ezáltal szintén óriási felelőssége van a médiának. A társadalom nagy hányadát jelentősen befolyásolják a médiában látottak, hallottak, amelyek nem feltétlenül arányosan mutatják be az objektív tényeket. Viszonylag szűk réteg értékeli rendszeresen azt, ami elhangzik és a ténytől maradván próbálja leszűrni a valós helyzetet.

A válság időszakában még inkább felértékelődik a kommunikáció jelentősége, befolyásoló ereje. Ezért fontos, hogy azok, akik alakítják, ezt még nagyobb felelősséggel tegyék.

2.2 Lehetőségek Magyarország számára a világgazdasági válságban

A magyar társadalom krónikus problémája a kishitűség. Bár az országnak komoly a lemaradása, és vannak problémái, mégis téves azt a képzetet kelteni, hogy már nincs versenyben. Az HEBC tavalyi jelentésében megfogalmazta Magyarország erősségeit, lehetőségeit, amelyek továbbra is igazak, és amelyek jobb kihasználásával növekedne a versenyképesség.

„A fontosat és szükségeset nem elég hangoztatni, hanem meg is kell tenni.”

Fodor István

Az azonban már kormányzati feladat, hogy fókuszáltan, megfelelő intézkedésekkel ezeket az előnyöket tovább lehet erősíteni és ezzel új befektetőket vonzani.

A válság felerősíti azt a tendenciát, hogy a nagyvállalatok átvizsgálják belső folyamataikat, és ahol a technológia lehetővé teszi, áthelyezzék tevékenységüket a világ olyan pontjára, ahol optimalizálni tudják erőforrásaikat mind földrajzi,

mind költségkörnyezeti szempontból. Főleg a tudásalapú beruházások esetében tapasztalható, hogy magas bérköltségű országokból sikerül átcsoportosítani befektetéseket Magyarországra. A befektetői döntéshez általában hozzájárul a már ittlévő beruházások sikere és jó hírneve, amelyek erősítik a bizalmat.

A virtuális technológiák, virtuális kooperációs technikák fejlődése szintén segíti a cégeket ezen törekvéseikben. Magyarország jó földrajzi adottságai, a munkaerő jelenlegi képzettségi szintje, az európai időzónába tartozás és a rendelkezésre álló infrastruktúra továbbra is pozitívan befolyásolja a befektetői döntéseket. Az ország előtt nyitott a lehetőség, hogy szolgáltató központokat (shared service center) vonzzon. Ehhez azonban az oktatásnak, képzésnek jobban figyelembe kell vennie a gazdaság igényeit. Négy-öt év, mire egy végzős generáció kikerül a munkaerőpiacra, és közben a versenytárs országok sem tétlenek. Marokkó, Indonézia, Brazília, Kína és mindenekelőtt India szintén felismerte a szolgáltató központokban rejlő lehetőségeket. A szolgáltató központok léte a munkahelyteremtésen túl hozzájárul a társadalmi középréteg kialakulásához, erősödéséhez, amely minden ország életében rendkívül fontos szerepet játszik.

Nem elhanyagolható tény, hogy a dolgozók az adófizetők körét szélesítik. A szolgáltató központok Magyarországon is épp azoknak a rétegeknek kínálnak magas szintű, multikulturális munkahelyet, amelyek megtartása, helyben tartása, fontos lenne az ország számára.

Magyarország egyik legnagyobb erőssége továbbra is az emberi tőke, az emberi tudás. Támogatni kell a törekvő és perspektivikusan gondolkodó fiatalokat, hogy új lendületet vegyen az ország. A jól képzett, nyelveket beszélő fiatalok szívesen vállalnak munkát külföldön. Az ország előtt álló fontos feladat olyan gazdasági körülmények megteremtése, hogy a fiataloknak, – ha ideiglenesen más országban fejlődnek is tovább – legyen ambíciójuk visszatérni, és tudásukkal Magyarországot javát szolgálni.

Az HEBC ugyanakkor fontosnak tartja, hogy Magyarországra is jöjjenek szakemberek a világ minden tájáról, hisz tudásukkal, tapasztalataikkal szülőhazájukból hozott kultúrájukkal gazdagítják az ország tudását, elősegítik a fejlődését. Amikor kiküldetésük végén elhagyják az országot, hitelesen tudják vinni annak jó hírét a világba.

Nem lebecsülendő a széles értelemben vett infrastruktúra pozitív hatása, amely szintén versenyképességi előny a környező országokhoz képest, leszámítva Ausztriát. A kiépült autópálya – és egyéb közlekedési hálózat – olyan érték, amely vonzó a külföldi befektetők számára, különösen a logisztikaigényes, munkaerő-igényes, regionális vállalkozások számára.

Az objektív elemek mellett szerepet játszanak szubjektív tényezők is. A külföldiek szeretnek itt élni, Budapest a második legvonzóbb főváros a régióban. Mindez azonban elúszhat, ha Magyarországgal szemben nem áll helyre a bizalom.

A tartósan magas élelmiszerárak a világban felértékelik a magyar mezőgazdaság és ezen belül is az élelmiszeripar, mint tradicionális húzóágazat szerepét. Érdemes lenne az értékesítést és az agrármarketing színvonalát is a magyar termékek kiváló minőségének szintjére emelni. Az HEBC véleménye szerint sokkal több lehetőség rejlik a mezőgazdaságban, mint amennyit ebből az ország jelenleg profitál.

A krízis erősebben érzékelteti a hatását azokban az ágazatokban, ahol el lehet halasztani a fogyasztást, ahol nem napi szükségleti cikkről van szó. Később azonban épp az lesz a gazdaság fejlődésének forrása, amikor az elhalasztott igények megjelennek a piacon és növekedést generálnak.

A mai magyar társadalomnak túl sok mindennel kell foglalkoznia. A hétköznapi emberekre is zúdul a politika, az ország gondjai, a munkahelyi problémák, a saját megoldandó feladataikon túl. Cél lehet, hogy közös erővel olyan világot teremtsünk, amelyben gyermekeinknek sokkal kevesebb teherrel kell szembenéznük.

2.3 Út az eurozónához

Fontos lenne megvalósítani, hogy a kelet-közép-európai régió közös fellépéssel stabil képet mutasson. Az euro bevezetése, az ennek megfelelő fejlettségi szint elérése hitelesen demonstrálná, hogy Közép-Európa felzárkózik Európa fejlett államainak a szintjére. Az euro stabil, erős valuta. Tovább erősítené, ha nem egy szűk nyugat-európai, hanem egy kibővített európai valuta lenne. Bizalmatlanságtól telített világunkban jelentős értéket képviselne egy konzervatívan tartott, erős európai valuta.

A Monetáris Unió csak kereteket kínál. Az euro bevezetése nem oldja meg Magyarország alapvető problémáit, a pénzügyi egyensúlytalanságot, az ország belső bizonytalanságait. Sőt számos példát láthatunk az eurozóna országai között, hogy a tagság mennyire lecsökkenti az országok manőverezési lehetőségét. Az eurozónához való csatlakozás előtt a makrogazdasági eszközök még szabadon használhatók, a gazdaságban jelentkező ingadozások

kompenzálhatók az árfolyam változtatásával. Addig, amíg nem válik bevezethetővé az euro, ki kell használni a forint leértékeléséből származó előnyöket. Ugyanakkor a monetáris politika feladata és felelőssége, hogy a forint stabil deviza legyen, kiszámítható árfolyammozgással.

„Aki meg akarja változtatni a dolgokat az a megoldást keresi – aki nem akar változtatni, az kifogást keres.”

Benedikt Laux

Ha Magyarország el akarja kerülni a spekulációt, meg kell találnia az utat az eurozónába. Az euro bevezetése védelmet és garanciát jelent. A válságban még inkább érezhető előny az új tagországok – Szlovákia, Szlovénia, Ciprus, és

Málta – számára, hogy tagjai az eurozónának. Nem szabad azonban elfelejteni azokat az áldozatokat, amelyeket ezek az országok az elmúlt években vállaltak az euro bevezetése érdekében. A maastrichti kritériumok teljesítése bár ambiciózus, de nem elérhetetlen cél, kellő elhatározással és közös akarattal Magyarország is teljesíteni tudná őket. Ha néhány év múlva az eurozóna védelmét szeretnénk élvezni, akkor ma kell stabilizálni a gazdaságot. Elkötelezettségre, a belépés időpontjának meghatározására van szükség, hogy minden erőfeszítés a maastrichti kritériumok teljesítésére irányulhasson, amelyek ugyanolyan szigorú intézkedéseket követelnek, mint a kiút a válságból. Az euro bevezetésének időpontja szakszerű optimalizálási folyamat eredménye kell, hogy legyen, figyelembe véve a gazdaság élénkítését, az államháztartás egyensúlyát és a társadalom teherviselő- és tűrőképességét.

A világgazdaság jövőjét három nagy valuta fogja meghatározni: a dollár, a yuan és az euro. Magyarországnak minden lehetősége és esélye megvan arra, hogy a három erős pillér egyikeként, nevezetesen az eurónak a tagja legyen. Az országok az uniós csatlakozással egyben kötelezettséget is vállaltak az euro bevezetésére, ezért el kell kerülni a további idővesztést.

A legutóbbi hónapokban a forint értékvesztése áttörte a korábban „lélektaninak” tartott határt, elsősorban az euróval, de a dollárral és a svájci frankkal szemben is. Kétségtelen, hogy a gyenge forint növeli az adósságterheket. Ugyanakkor a magyar fizetőeszköz 20–30 százalékos árfolyamelőnye az eurozóna országaival szemben tudatos gazdaságpolitikával hosszú távon kihasználható.

Az export növekedésének lehetősége mérsékelheti a gazdaság visszaesését, és hozzásegítheti az országot ahhoz, hogy jobb pozícióból várja a válság utáni időszakot. Az, hogy a magyar termékek akár 20–30%-kal is olcsóbbak lehetnek a világpiacon, olyan lehetőség, amit azonnal ki kell használni. Nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a versenyelőnyök átmenetiek, és hasonló helyzetben vannak a forinttal együtt leértékelődött valuták gazdaságai is. Fontos, hogy a magyar ipar kihasználja ezt a stratégiai előnyt, újra pozícionálja magát az export piacokon és további részesedéseket szerezzen.

2.4 Pénzügyi keretek

Problémaként jelentkezik a válságidőszakban, hogy az adóbevételek túltervezettek. Receszsióban visszaesik a gazdaság, a cégek árbevétele, így kevesebb társasági adó, kevesebb helyi iparüzési adó és áfa fog befolyni. Ezért még inkább kockázatos, ha nem történnek hatékony lépések a költségvetés kiadási oldalának drasztikus csökkentésére. Az állami kiadások aránya a legmagasabb a régióban, és a trend növekedést mutat.

Ha a kiadási oldal nem csökken drasztikusan, a bevételi oldalt sem lehet csökkenteni. Ezért a legfontosabb az adórendszer struktúrájának az átalakítása lenne. Minél hamarabb hozzáfog az ország, annál gyorsabban tudja csökkenteni az általános adóterhelés nyomását. A foglalkoztatás élénkítése és a versenyképesség növelése miatt elsősorban a bérre rakódó terhek további, fokozatos csökkentése szükséges. Jelenleg érdembeli adócsökkentés nem történik, a helyette folyó adóátrendeződés kevésbé fogja élénkíteni a gazdaságot, de jelentős terheket ró a lakosságra.

Az HEBC véleménye szerint meg kell szüntetni az adómentes juttatások különböző formáit, amelyek intézményesített szinten segítik az adóelkerülést. Magyarországon kulturális beidegződés, hogy az emberek alternatív megoldásokat igényelnek az adófizetéssel szemben. 20 évvel a rendszerváltás után senki nem vitatja, hogy adót kell fizetni. Mégis kevesen fizetnek, ők viszont sok adót, vagyis az adózók körét minél jobban ki kell szélesíteni. Az adózási morál alapját képezné, ha tiszta, átlátható, nyomon követhető rendszerben kerülnének felhasználásra a befizetett adók, és az emberek büszkének lennének arra, ami az adóforintjaikból épül és fejlődik.

A kelet-közép-európai régióban mindenhol trendnek tekinthető a személyi jövedelemadó csökkentése, figyelemreméltó kivétel Magyarország. Nemzetközi összehasonlításban is már rendkívül alacsony szinten belép a marginális adókulcs. Az HEBC véleménye szerint az adósávokat szélesebbre kell nyitni.

Egyes juttatási elemeket, (pl. teljesítményhez kötött bónuszok és részvényopciók) magasabb adó terhel, mint a bérjövedelmet. A modern globális gazdaság hajtóereje a teljesítmény. A magyar fenomén, hogy az extra teljesítményt nem motiválja, és nem jutalmazza extra bónusszal, más országokban nem gyakorlat, sőt ellentmond a vállalati törekvéseknek és az üzleti filozófiáknak.

A helyi iparűzési adó magyar unikum, de nem azok közé tartozik, amelyet érdemes megtartani. Az HEBC évek óta hangsúlyozza az ország számára versenyképességi hátrányt jelentő adónem eltörlésének szükségességét és ezzel egyidejűleg az önkormányzati rendszer és finanszírozás átalakításának fontosságát. Az iparűzési adó strukturálisan hibás, nem szolgálja a közjót, és igazságtalan elosztást eredményez. Bár az egyik legnagyobb adótétel, felhasználása nem hatékony, és sok esetben követhetetlen, hogy milyen döntési mechanizmusok alapján hasznosul. Az iparűzési adó legnagyobb problémája, hogy nem profitalapú adó és veszteség esetén is fizetendő.

Eredményes intézkedésekre van szükség az adózási fegyelem betartatása terén is. Súlyos probléma az alacsony adófizetési morál és a minimálbéren bejelentettek köre, akiknek a gazdasági helyzete és életszínvonala arra utal, hogy lényegesen több jövedelemre tesznek szert, mint amennyi után adót fizetnek. Az adófizetési hajlandóság és az adófizetési morál növekedéséhez elsősorban tudati változásra lenne szükség. Ha a gyermekek már iskolás kortól kezdődően azt tanulják és látják maguk körül, hogy az adózás kötelesség, akkor az az élet természetes részévé válik, mint ahogy sok országban megfigyelhető.

66

Magyarországon továbbra is komoly probléma a fekete-/szürkegazdaság megléte, amelynek GDP-hez mért aránya az HEBC véleménye szerint a valóságban nagyobb, mint azt a kutatóintézeti felmérések mutatják. Ma a fekete-/szürkegazdaságot a GDP 20–25%-ára becsülik. Számos területre kiterjed, az illegális foglalkoztatottságtól a termékhamisításon át a számla nélküli munkavégzésig. Kormányzati oldalról szigorúbb intézkedésekre és ellenőrzésre lenne szükség, hogy ne lehessen számla nélkül árukat/szolgáltatásokat értékesíteni vagy igénybe venni. Ez hozzájárulna ahhoz, hogy átláthatóbbak és nyomon követhetőbbek legyenek a folyamatok. Bár a gazdaságot teljesen kifehériteni nem lehet, már a fekete-/szürkegazdaság töredékének felszámolása is jelentős bevételnövekedést jelentene a költségvetésnek. Egyrészt elkötelezett kormányzati szándékra, másrészt társadalmi mentalitásváltásra lenne szükség. Az HEBC sajnos egyik téren sem tapasztal pozitív irányú elmozdulást.

Még mindig nem jár valódi következményekkel, ha valaki adót csal vagy jövedelmet titkol el. Olyan törvényi megfogalmazásra és következetes végrehajtásra lenne szükség, amely elrettentő hatású. Sajnálatos, hogy a társadalom szemet huny a probléma felett. A gazdaság kifehéritése továbbra is az egyik legégetőbb kérdés.

Az HEBC nagyobb hangsúlyt fektetne arra, hogy a gyerekek már kisiskolás koruktól megtanuljanak a pénzzel bánni, gazdálkodni, és így felnőttként értőbben álljanak az öngondoskodás kérdéséhez is.

Javasolja továbbá olyan oktatási forma bevezetését is, amely megtanítja a gyermekeket, hogy miképpen működik az állam. Így mire felnőnek, felismerhetnék a tényt, hogy annyi pénzt lehet csak elosztani, közjóléti intézményekre fordítani, amennyit befizetünk.

„A korrupció és az adóelkerülés megszüntetésének egyik módja, hogy hitelességgel, és megfelelő motivációval megteremtsük azt az »érzést«, ha mindenki hozzájárul a befizetésekhez, és elutasítja a korrupciót, akkor hosszú távon egyénileg is jobban jár, mert csökkennek a terhek.”

Ablonczy Balázs

2.5 Foglalkoztatáspolitikai

A munkaerő területén a befektetők versenyképesebbnek látják Magyarországot, mint a régió más országait. Nem a magyar munkaerő képzettsége vagy tárgyi tudása az, amely markánsan jobb, mint más országokban, hanem a tudás alkalmazása. A praktikus megoldások keresése és a kreativitás a magyar munkavállalók erőssége. Amíg a magyarok a szakmai megoldásokban élen járnak, addig képességeiket nehezen tudják érvényesíteni, „eladni”. Ez nemcsak az egyének, de az ország szintjén is igaz. Érdeemes visszagondolni, hány alapjaiban jó kezdeményezés bukott el az utóbbi 20 évben azért, mert rosszul volt felépítve, kommunikálva és „eladva”. Ez egy olyan terület, ahol Magyarország súlyosan le van maradva a kor igényeitől.

Az HEBC komolyabb problémának látja a foglalkoztatottság 56%-os, az európai átlaghoz képest is alacsony arányát, mint a növekvő munkanélküliséget. A bérre rakódó túlzott adóterhelés és a befektetések elhalasztása szintén nehezíti a foglalkoztatottság növelését.

Magyarországon tetten érhető egyfajta „munkadeficit”. Magyarországon nemcsak kevesebb a legális munkavállaló, mint más európai országokban, de nagy hányada minimálbérre van bejelentve. A minimálbéren történő foglalkoztatás egyik veszélye, hogy rövid időn belül közel fél millió ember lesz, aki a minimálbér után fogja kapni a nyugdíját. Ez jelentős megélhetési és társadalmi problémákat vetít előre.

A munkahelyteremtés és -megtartás mellett kiemelt kormányzati feladat a munkára való ösztönzés. A szociális ellátások, segélyek jelenlegi rendszere nem ösztönzi kellőképpen a munkavállalási hajlandóságot, a juttatások magas szintjét pedig kevés adófizető pénzből finanszírozza az állam. A magyar jóléti rendszer alacsony hatékonysággal működik és hosszú távon nem fenntartható. Az HEBC komoly problémának látja, hogy nincs szignifikáns különbség a szociális segély és a minimálbér szintje között, ami nem ösztönzi az embereket arra, hogy munkát vállaljanak. Ez kihat a feketegazdaság erősödésére is.

Komoly szerepe lenne az oktatásnak a tudatformálásban, hogy ne legyenek olyan rétegek, amelyek inkább elfogadják az alacsonyabb életszínvonalat és segélyeken élnek, mintsem munkát vállaljanak. Az adófizetők alacsony számának hozadékaként az a sajnálatos helyzet áll elő, hogy a különböző segélyekből, támogatásokból élők adják a választók jelentős részét. Mivel a mindenkori Kormányok a választóik kedvében szeretnek járni, Magyarországon olyan választók kedvét kell keresni, akik használói és nem termelői a nemzeti vagyonnak. A demokrácia szabályainak megtartása mellett, elsősorban azok érdekét kellene szem előtt tartani, akik munkájukkal hozzájárulnak az ország gyarapodásához.

Komoly terhet ró a költségvetésre a rokkantnyugdíjban részesülők rendkívül nagy, közel 800 ezres száma is. Az HEBC a jogosultság szigorítását és a finanszírozhatatlan nyugdíjrendszer sürgős felülvizsgálatát szorgalmazza.

Az alacsony átlagéletkorból eredően, valamint széles rétegek korai nyugállományba vonulásából következően a társadalom jelentős része élete során mintegy 30 évet tölt aktív munkavállalóként. Az életük további részében, akár 20-30 éven keresztül a társadalom tartja el őket. Az aktívák-inaktívák arányának jelentős átrendezése szükséges.

68

Az HEBC véleménye szerint egy 2–3 éves időtávú, szakszerűen felépített program lehet az, amely átvezeti a jelenlegi gyakorlatot egy másik szisztémába, az inaktívakat visszavezeti a munkaerőpiacra (átképzéssel, részmunkaidős megoldásokkal stb.). Az alapvető problémákat nagy körültekintéssel kell megoldani, felelős szakmaisággal és célirányosan. Úgy kell megtervezni a változást, hogy az figyelembe vegye a társadalom érzékenységet és hagyjon elég időt arra, hogy kialakuljon egy új rendszer, ami egészségesebb, és jobban motiválja a munkavégzést.

A születések továbbra is alacsony száma munkaerő-piaci oldalról is komoly korlát az ország számára. A számos iparágban tapasztalható munkaerőhiány korábban pótolható volt a környező országokból alkalmazott, jól képzett, magyarul beszélő munkaerővel. Mára, amikor az európai közösség tagjaként hazájukban is fejlődő gazdaságot, megfelelő munkalehetőséget találnak, lényegesen kevesebben jönnek Magyarországra munkát vállalni.

Az HEBC véleménye szerint ahhoz már túl késő van, hogy a születések számának növekedése önmagában megoldja a munkaerőpiac problémáit. A lakosság elöregedése és a szakemberhiány miatt hatékony bevándorlási politikára van szükség, migrációs stratégia kidolgozására, amely egyfajta gazdasági eszközként használja a bevándorlást és kiegyenlíti a népességcsökkenés hatásait.

Egy nemzet gazdagsága jól kifejezhető azokkal a számértékekkel, hogy az emberek jövedelmükből milyen arányban költenek élelmiszer-vásárlásra. A fogyasztási szokások változásából, a fogyasztói kosár összetételéből lemérhető, hogy egyre több ember él alacsony, egyre korlátozottabb életszínvonalon.

A nyugdíjasok, valamint az alacsony életszínvonalon élők aránya ma Magyarországon több mint a lakosság 50%-a, és számuk egyre nő. Ez nemcsak rövid távon, de hosszú távon is súlyos probléma. A társadalom nagy részének nincs megtakarítása, nem jut hitelhez, bevételük növekedése nem várható, így fokozatosan kiesik a valós fogyasztók köréből.

Erre a meglévő társadalmi és gazdasági problémára rakódik rá további nehezítő tényezőként a nemzet elöregedése. A fogyasztók bizalmának rendkívül alacsony szintje miatt gyors intézkedésekre van szükség a fogyasztások növekedésének érdekében. Ha ez nem történik meg, további csökkenés várható, amelynek hatását minden magyar cég és állampolgár érezni fogja, mivel a munkanélküliség rendkívüli magasságokba emelkedhet.

2.6 Lehetőségek a kis- és közepes vállalatok számára

Az EU-források képezik az egyik legfőbb forrását a kkv-k támogatási rendszerének, ám máig nem sikerült orvosolni a pályázati rendszer hiányosságait. Az eljárások továbbra is költségesek, az adminisztráció bürokratikus, a döntéshozatal rendkívül lassú, éppúgy, mint a kifizetések. A kkv támogatásoknak, az EU-irányelveknek megfelelően, egyértelműen a piaci mechanizmusok erősítése révén kell kifejteniük hatásukat.

A források hatékonyabb felhasználását segítené, ha a szektor strukturális problémáira is születne kormányzati megoldás. Az HEBC véleménye szerint a kkv-politikának azokra a magas növekedési potenciálú, innovatív kisvállalkozásokra kell koncentrálnia, amelyekről munkahelyteremtés és árbevétel-bővülés várható. A források végesek. Felhasználásuk során a vállalkozásokat csak versenyképessé válásukig érdemes támogatni. Amikor ezt elérték, „el kell engedni a kezüket”, a piac önszabályozására bízva a továbbiakat.

„Tekintsük úgy a viharos időket, mint lehetőséget, hogy tartós változásokat eszközöljünk.”

Aldo Siegrist

Figyelembe kell venni, hogy az európai források felhasználásának egyik alapvető szükséglete az önerő, amely Magyarországon állami és magán szinten egyaránt korlátozottan áll rendelkezésre. Ezért megoldást kell találni, hogy a hazai kkv-k ne kerüljenek versenyhátrányba a külföldi, betelepülő vállalkozásokkal szemben. A kkv-politikának nem csupán a cégek pénzügyi/finanszírozási gondjaival kell foglalkoznia, hanem a kiszolgáló intézményrendszer fejlesztésére is szükség van. Az intézményi rendszer hiányosságai nem helyettesíthetők pénzügyi támogatásokkal. A fejlődés hatékony útja lehet a különböző gazdasági kamarák szerepének kibővítése.

Hosszabb távon az üzleti környezet feltételeinek kedvező változtatása mellett szintén célként kell kitűzni a vállalkozói képességek fejlesztését. A hazai kkv-k alapvető problémája az alacsony termelékenység, az ingadozó minőség, a piaci alkalmazkodás hiánya és az új technológiák alkalmazásának alacsony szintű felhasználása. Továbbra is hiányosság a menedzsment-szaktudás, a folyamattírányítási gyakorlat és az innováció elterjedtsége.

Kevés vállalkozó rendelkezik idegennyelv-ismerettel, ami megnehezíti a nemzetközi kapcsolatok kiépítését.

A gazdaság egyik legfontosabb problémája a dualitása. Az egyik pólus a jól működő, többnyire külföldi tulajdonú multinacionális nagyvállalatok, a másik a hazai tulajdonban lévő, helyi piacra termelő, alacsony hatékonysággal működő kkv-k. Az HEBC évek óta hangsúlyozza, hogy egy egészséges gazdaság gerincét a jól működő nagyvállalatok mellett a kkv-szektor kell hogy képezze. A külföldi működő tőke beáramlásának csökkenésével, a világgazdasági fejlődés súlypontjának Ázsiába helyeződésével új helyzet alakul ki, amely még inkább szükségessé tenné a hazai kkv-szektor teljesítményének, versenyképességének, hatékonyságának növelését.

70

Az HEBC régóta szorgalmazza a kkv-k fejlesztésének és támogatásának szükségességét, lévén ők integrálják a multinacionális vállalatokat a helyi környezetbe és jelentik a beszállítói háttérrel, ezáltal munkalehetőséget teremtve a helybelieknek.

Az HEBC által sokszor említett kiszámíthatatlan, bürokratikus szabályozási környezet és bonyolult adórendszer nemcsak a nagyvállalatok, de a kkv-k helyzetét is nehezíti.

Komoly probléma a körbetartozás, ami a kkv-k széles körét érinti kedvezőtlenül, valamint jelentősen megnőtt a fizetésképtelen kisvállalkozások száma is.

A válság hatására keményedő hitelfeltételek fokozottabban érintik az amúgy is tőkeszegény vállalkozásokat. A valóban nagy vállalatok eddig jó éveket zártak, rendelkeznek készpénzforrásokkal. Leginkább a kis- és közepes vállalatok kerülnek nehéz helyzetbe, mert nemcsak a fejlődésükhöz, de sok esetben a működésükhöz is hitelekre van szükség. Nemcsak hitelhez, de hitelbiztosításhoz is nehezen jutnak.

Bár a multinacionális vállalatok számos esetben segítik beszállítóikat, garanciákat vállalnak értük, a bankok szerepét nem vehetik át. A multinacionális vállalatok elsősorban információval, a know-how, tudás és tapasztalat átadásával támogatják beszállítóikat, illetve azzal, hogy világosan megfogalmazzák elvárásaikat és segítik azok teljesítését. A cél: kihozni a legjobbat az üzleti világ két szegmensének találkozásából, ötvözni az előnyöket és megosztani a legjobb gyakorlatokat.

2.7 Az államigazgatás és az önkormányzati rendszer reformja

Az államigazgatás és az önkormányzati rendszer az ország nagyságához képest túlméretezett, és versenyhátrányt okoz. Fenntartása rendkívül költséges, és ezt az ország nem engedheti meg magának. Továbbra is megoldandó feladat a túlzottan bürokratikus működés csökkentése, amely természetesen nemcsak a külföldi befektetőket sújtja, de ők azok, akik leginkább rendelkeznek összehasonlítással más országok gyakorlatát illetően. Az átláthatatlan folyamatokban elvész a hatékonyság, éppúgy, mint a felelőségek nyomom követhetősége. Bár a régió más országai is túlzott bürokráciával küzdenek, ha Magyarország szeretné megvalósítani gazdaságának élénkítését, az adminisztratív terhek csökkentése lényeges pozitív hozzájárulás lenne a cél eléréséhez.

A racionalizálás velejárója a létszámcsökkentés, az HEBC azonban soha nem támogatta a fűnyíróelv alkalmazását. Sokkal inkább minőségi cserékkel, kevesebb, de jobban képzett munkaerő alkalmazásával, a közigazgatási folyamatok optimalizálásával lehetne versenyképesebbé tenni a közigazgatást. A hatékonyság elengedhetetlen feltétele a tevékenység- és teljesítménymérés. Nyilvánvalóan politikai döntést igényel egy kisebb, átláthatóbb, elszámoltathatóbb és kontrollálhatóbb közigazgatás megteremtése, amelyet eddig egyetlen Kormányzat sem vállalt fel.

Az HEBC azt tapasztalja, hogy bár a Kormányzat és a gazdasági élet képviselői közötti tárgyalásokon megegyezések, döntések születnek, amikor azok gyakorlatba történő bevezetésére kerül sor, az alsóbb szinteken megakad az ügymenet, adminisztratív határokba ütközik a megvalósulás. Az ügyintézés hosszú átfutási ideje, a bürokrácia és korrupció továbbra is akadályozza a működést.

Örvendetes, hogy a vállalkozásindítás feltételei javultak. A Világbank 2008-as Doing Business rangsorában Magyarország 15 helyet lépett előre és a 41. helyet foglalja el¹. További intézkedésekre van azonban szükség a ténylegesen egyablakos rendszerek működtetésében és az engedélyezési eljárások lerövidítésében.

1) <http://www.doingbusiness.org/EconomyRankings/>

Történtek előrelépések az e-közigazgatás területén is, ott azonban, ahol emberi erőforrás szükségeltetik, bonyolulttá válik és akadozik a működés. Egyszerűsítés, az e-közigazgatás további elterjedése nemcsak a mindennapok működését könnyítené meg, hanem jelentős megtakarításokat is eredményezne a költségvetés számára. Az e-közigazgatás bevezetése ugyanakkor további intézkedéseket von maga után. Ahogy a közigazgatásban, úgy az egészségügyben, oktatásban, kutatás-fejlesztésben, médiában és az élet számos területén az infokommunikáció technológiai fejlődése nagy mennyiségű digitális adatot hozott létre. Ezek akkor válhatnak valóban mindenki számára elérhetővé, ha az állampolgárok rendelkezni fognak az infrastrukturális hozzáférés mellett a technológiák felhasználásához szükséges képességekkel, készségekkel és nem utolsósorban eszközökkel. Ezért az HEBC nem a sok milliárd eurós, infrastrukturális óriásberuházásokban látja a megoldást, bár a hálózatfejlesztés is fontos kormányzati feladat. A fejlődéshez a tudásszint növekedésére és tudatformálásra van szükség. Az ebből adódó igény szint-növekedés vezethet el a digitális szakadék felszámolásához és az információs társadalom kiteljesítéséhez.

Továbbra is komoly probléma a jogszabályok eltérő értelmezése helyi szinteken és az államigazgatás különböző intézményei között egyaránt. Megoldást a tiszta, világos, egyértelmű törvényi megfogalmazás jelentene, amelyen mindenki ugyanazt érti és nem valami hasonlót. Magyar sajátosság, hogy új törvény kapcsán az első felmerülő gondolat a kiskapu keresése, annak vizsgálata helyett, hogy hogyan lehetne legpontosabban betartani a jogszabályt. Szintén a magyar mentalitás része, hogy nem tartja elégségesnek a pusztán alkalmazást, hanem szeretne valamit csiszolni, változtatni. A jogrendszer egységes értelmezése nemcsak a jogszabályok betartását könnyítené meg, de lényeges eleme lenne a korrupció elleni harcnak is. A vállalati gyakorlatban elképzelhetetlen, hogy következmények nélkül maradjon, ha egy dolgozó az üzleti szabályzatot átírja, vagy azt nem megfelelően alkalmazza.

2.8 Korrupció

Magyarországon a korrupció szintje – több nemzetközi értékelés szerint is – az elmúlt évek során növekedett, a helyzet romlott. A korrupció egy kritikus mérték felett szoros összefüggést mutat a társadalom erkölcsi és tudati szintjével, működési zavaival. A korrupció fogalmát nem szabad leszűkíteni. A pártfinanszírozás, a politikai korrupció, a közbeszerzések, és a közigazgatás működésének visszasságai, a rendőrség érintettsége, a törvényalkotás befolyásolása, a gazdaság szereplőinél folyó korrupció, az iskolai csalások, mind egy-egy terület, amelyek azt üzenik az országnak, hogy bármit meg lehet tenni.

„Sokszor az is elég, ha az ember nem több, pusztán becsületes.”

Mészáros Zoltán

A korrupció ellen minden területen egyidejűleg kell a harcot meghirdetni. Nem célszerű egyet sem kiemelni, még ha valóban vannak fajsúlyosabb területek is, mert a megoldás látogatát keltve torzítja az eredményt és elodázza a valódi korrekciót. Természetesen nem lehet minden szabályellenes magatartást és esetet felszámolni vagy megszüntetni. De nagyon fontos minél előbb visszaszorítani, például az észak-európai országok mértékadó szintjére. Az HEBC sajnálatos módon egyik területen sem tapasztalt pozitív irányú elmozdulást. A korrupció megszüntetésére eddig egyetlen Kormányzat sem tudott hatékony megoldást találni. A korrupció felszámolása mielőbbi megoldást igényel, mert komoly közvetlen gazdasági károkat – csak a közbeszerzések területén évi százmilliárd forint feletti összeg – és közvetetten társadalmi károkat okoz.

A bürokrácia, az önkormányzatok számának csökkentése is pozitív hatással lenne a korrupció csökkenésére. Változást csak átfogó módon, a jogszabályok minőségének javításával, betartatásuk szigorításával, a büntetőítéletek radikális emelésével, oktatással, hatékony kommunikációval és mentalitásváltással lehetne elérni. A korrupt magatartást elfogadó társadalom nagy árat fizet. Romba dől a társadalmi összetartozás, csorbul a nemzeti hatóságok tisztelete, és beruházások maradnak el. Hátrányos helyzetbe kerülnek a vállalkozások is, végül pedig a korrupció ára mindig a végfelhasználóra hárul.

A korrupciót csak közös fellépéssel lehet visszaszorítani. Társadalmi kontroll szükséges, amely nem fogadja el a korrupciós ügyek eltussolását, hogy a hosszan elhúzódó bírósági eljárások után, a korrupciós botrányok végül súlyos következmények és büntetés nélkül maradjanak.

Az HEBC véleménye szerint az, hogy Magyarországon ilyen erős a korrupció részben kulturális kérdés is. Az emberek jelentős része a saját, személyes jólétére törekszik és nem motiválja, hogy munkájával hozzájáruljon az ország sikeréhez. Erős hagyományokkal rendelkező gondolkodásmód, hogy az emberek előnyökre akarnak szert tenni, még akkor is, ha ez adóelkerüléssel, feketemunkával vagy korrupcióval oldható meg. Kevesen tudnak örülni mások sikerének. Így a korrupció és adóelkerülés megszüntetésének egyik legfontosabb eleme, hogy megteremtsük azt az „érzést”, ha mindenki hozzájárul a befizetésekhez, mindenki elutasítja a korrupciót, akkor hosszú távon egyénileg is mindenki jobban jár, hiszen csökkenhetnek az adóterhek, és csökkenhet az elvonás mértéke. Ez pedig csak hitelességgel, megfelelő motivációval és ellenőrzéssel érhető el.

A legfontosabb, hogy az egyének, az emberek kezdjenek el nemet mondani. Utasítsanak vissza mindenfajta korrupt magatartást, mondjanak nemet, amikor az élet legkülönbözőbb helyzetekben csúszópénzeket várnak tőlük, vagy kínálnak nekik. A megoldás közelebb van mindannyiunkhoz, mint hinnénk, hogy tiszta, átlátható, korrupciómentes országot teremtsünk.

3. Fenntartható fejlődés

A Föld népessége egyre nő, a természeti erőforrások pedig végesek, amely stratégiai, fenntartható gondolkodásra és sokkal nagyobb tudatosságra ösztönöz. Bár a materiális javaknak is megvan a maguk szerepe az életben, ezek csak másodrendűek. Nem lehet jó az az irány,

*„Olyan tiszta, élhető környezetet,
és fenntartható gazdaságot kívánok
a jövő magyar nemzedéknek,
amelyben megtalálja helyét akár
Magyarországon, akár a már
egy országgként működő Európai
Egyesült Államok multikulturális
közegében.”*

Pécsi-Szabó Miklós

amelyik az emberiség munkáját, erőforrásait, nyersanyagát olyan célokra fordítja, amelyek aránytalanul, esetleg csak kevesek érdekét és növekvő igényeit szolgálják. A fenntarthatóság gondolatának hiánya is hozzájárult a világválság kialakulásához.

Oly módon kell kielégítenünk a jelen igényeit, hogy ne veszélyeztessük a jövő generációk képességét a saját észszerű és szintén fenntartható igényeik kielégítésére. Mind ezt társadalmi és környezeti érzékenységgel kell tennünk, megfelelő időhorizontban gondolkodva.

Jelentős kihívás az egész világ számára, hogyan lehet a gyorsan fejlődő társadalmakat abba az irányba terelni, hogy növekedésüket összhangba hozzák a világ és a környezet teherbíró képességével. A világ gazdagabbik fele sokat tesz ugyan a fenntartható fejlődésért, az elvi támogatás és a retorika mellett még több áldozatvállalásra lenne szükség a gyakorlatban is.

A multinacionális vállalatokat továbbra is hárompólusú célkitűzésrendszer vezérli, amely a részvényesek érdekeit, a társadalmi érdekeket és a fenntartható fejlődést együttesen veszi figyelembe. Ezt a gondolkodásmódot közvetítik beszállítóik irányába is, akik ezt fokozatosan átveszik tőlük. Ez is hozzájárul ahhoz, hogy a fenntartható fejlődés a mindennapi gyakorlat szintjén megvalósuljon. Csak azok a cégek számíthatnak hosszú távú létre a világban, amelyek ezt a hármas célkitűzésrendszert magukévá teszik.

A nagyvállalatok számára komoly feladat, hogy megtalálják az optimális egyensúlyt a gazdasági növekedés, a hosszú távú versenyképesség és a fenntartható fejlődés között. Jelenleg a multinacionális vállalatok saját üzletpolitikájára, fenntarthatósági alapelveire van bízva, hogy a különböző referenciarendszereket kialakítsák. Sajnálatos módon a kisebb versenytársakat semmi sem kényszeríti arra, hogy ami az oktatásból kimaradt, azt cégen belül pótolják. Az HEBC véleménye szerint nagy szerepe volna a kormányzati, hatósági akaratnak és szándéknak főleg stratégiai területeken, a fenntartható fejlődési politikák kialakításában és támogatásában.

Az HEBC mostani jelentése a korábbitól eltérő módon, a fenntartható fejlődés ernyője alatt tárgyalja az oktatás, innováció, energia, és környezetvédelem kérdését. Véleménye szerint azok a leggazdagabb országok, amelyek sikeresen kombinálják és alkalmazzák fejlődésük során azokat az értékeket, amelyek az oktatásban, innovációban, az energiaforrásokban és környezet védelmében rejlenek.

3.1 Oktatás

Az elmúlt évtizedekben a magyar oktatás eredményessége komoly versenyelőnyt jelentett. Sokat változtak azonban az oktatással szembeni követelmények és a feltételek. Az oktatás reformja nemzetközi szinten is közel egy évtizede elindult. Magyarország azon országok közé tartozik, amelyek a legkevesebb változtatással vették át a Bologna-folyamatot. A többciklusú képzési rendszer merev alkalmazása a gyakorlatban sokat rontott a felsőoktatás helyzetén. Egyes területeken pedig drámai helyzet alakult ki. Ilyen súlyosan érintett területek például a természettudományi ágazatok, a tanárképzés, a szakképzés. Nagy bajba került a magyar oktatás. Már nemcsak finanszírozási gondok, de tartalmi, minőségi problémák is csökkentik a kilépő fiatalok értékét.

Az HEBC is régóta hangsúlyozza, hogy növelni kell a természettudományos képzésben résztvevők arányát. A munkaerőpiacon továbbra is mérnökhány tapasztalható, és ez az igény nemcsak Magyarországon jelentkezik. A nyelveket beszélő, jól képzett természettudományos végzettségű szakemberek, illetve közgazdászok Európa több országában találnak munkalehetőséget a gazdasági válság ellenére.

A 2008–2009-es tanévben olyan alacsony a végzősök és jelentkezők száma, hogy bizonyos szakokon veszélybe kerül a következő évtized tanítása. Az érettségi rendszere is rendkívül bonyolult, számos anomáliát tartalmaz. Az elmúlt két évben 10% alatt volt az emelt szintű érettségizők száma. A legtöbb felsőoktatási intézmény komoly erőforrásokat fordít az első évfolyamok felzárkóztatására.

A gazdaság szereplőit aggodalommal tölti el, hogy milyen humán erőforrás-utánpótlásra számíthatnak az egyes gazdasági és közigazgatási ágazatok a tudásalapú gazdaság fejlesztése érdekében.

„A versenyben azok sikeresek, akik a saját erősségeikre építenek, hisznek magukban, nyerni akarnak, és kreatív, újszerű megoldásokat alkalmaznak.”

Erényi Balázs

A felsőoktatási intézményekbe jelentkező fiatalokat olyan szakok irányába érdemes orientálni, amelyek később megkönnyítik elhelyezkedésüket a munkaerőpiacon. Az oktatás befektetés a jövőbe, az emberi erőforrás fejlesztése alapfeltétele minden ország jövőbeni versenyképességének. Azok az országok járnak jól, amelyek időben felismerik a trendeket, és szellemi tőkéjüket megfelelő területekbe fektetik.

Az HEBC az egyetemekről kikerülő kompetenciájának folyamatos romlását érzékeli. A hallgatók jó színvonalú, átfogó alapokat kapnak, de továbbra is hiányzik a gyakorlati tartalom, a forráshiány következtében pedig sok esetben elavult eszközök állnak rendelkezésre. Különböző együttműködések keretében egyre több cég segíti a felsőoktatási intézményeket a legmodernebb technika és a kapcsolódó tudás átadásával. Bár öröndetes, hogy nő a cégek szerepvállalása, üdvözlendő lenne az állami szerepvállalás ez irányú növekedése is.

A tananyagok frissítésre szorulnak, összhangban a dinamikusan változó világgal. A gyakorlatorientáltabb oktatást az alaptudás minőségének megőrzésével kell megvalósítani. Ha hiányzik az alaptudás, nehezen valósítható meg a kompetencia-, tudás- és készségfejlesztés harmonikus együttese.

A tárgyi tudást piacképesebbé kell tenni, túlmutatóan az általános háttérismereteken. Az oktatásnak közelebb kell kerülnie a munkaerőpiac elvárásaihoz. A nagyvállalatok ugyan meg tudják valósítani, de a kisebb cégeknél már problémát okoz a munkaerőpiacra újonnan belépők továbbképzése. Olyan típusú tudásra van szükség, amely képessé teszi alkalmazóját, hogy az üzleti tervet értékke, a technológiát üzletté tudja lefordítani. Megoldást az oktatási intézmények és az üzleti világ közötti szorosabb együttműködés, illetve a nemzetközi nagyvállalatoknál működő tréning programok adaptálása jelenthetne a kis- és közepes vállalatok szintjén, akár állami támogatással.

76

Az HEBC az ország méretéhez képest indokolatlannak látja a nagyszámú felsőoktatási intézmény fenntartását. Mivel az intézményi támogatások nem kötöttek teljesítményhez, számos olyan egyetem és főiskola tud működni, amelyik nem képvisel értéket. A felsőoktatás konszolidációjára lenne szükség, kevesebb intézményre, amely minőségibb és kevésbé szerteágazó képzést nyújt. Sok esetben a felsőoktatási intézmények kulturális központok is egy-egy régió számára, amely szerepet értékékként meg kell őrizni.

A nagyszámú, főiskoláról kikerülő diplomás nem tud megfelelő szinten elhelyezkedni, inkább középfokú állásra jelentkezik. Ennek egyik oka a diplomák színvonala közötti különbség. A nagy múltú egyetemek nyújtotta tudással nem egyenértékű főiskolai diploma sokszor nem teszi alkalmassá tulajdonosát felsőfokú állás betöltésére. Nem kell feltétlenül minden fiatalot főiskola vagy egyetem elvégzésére ösztönözni. Jobban kell értékelnit a szaktudást, és visszaállítani a színvonalas szakmunkák és mesterségek megbecsülését.

Az HEBC véleménye szerint miközben sokat hallunk a felsőoktatásról, a középiskolai képzés ügye háttérbe szorult, pedig itt épp ellentétes erők hatnak, mint amelyek elősegítenék a fejlődést. A kiemelkedés, a verseny egyre keményebb erőfeszítést igényelne a diákoktól. Ezzel szemben a jelenlegi iskolarendszer nem állítja komoly követelmények és kihívások elé őket, sőt egyre kevésbé ösztönöz teljesítményre.

Bár az HEBC is évek óta hangsúlyozza a nyelvtudás szükségességét, sajnálatos módon a nyelvtudás szintje továbbra sem emelkedik, a társadalom nehezen ismeri fel a nyelvtudás jelentőségét a globalizálódó világban. A diploma megszerzése ma Magyarországon középfokú nyelvvizsgálóhoz kötött. A végzősök jelentős százaléka azonban nem veszi át a diplomáját, mert hiányzik a nyelvvizsgáló. Az HEBC véleménye szerint kontrollpontok beiktatására lenne szükség akár már a tanulmányok első évében, hogy ne a főiskola/egyetem végéhez közeledve derüljön ki, hiányzik az elvárt nyelvtudás.

Szintén segítené a nyelvtudás szintjének emelkedését, ha a felsőoktatási intézmények leszűkítenék a nyelveknek a körét, és azokat fogadnák el a diplomához, amelyek a világban valóban használatos, sokak által beszélt nyelvek. Ezáltal kiküszöbölhető lenne, hogy a diákok olyan nyelvből tegyenek nyelvvizsgát, amely ugyan könnyen teljesíthető, de nem segíti fejlődésüket és későbbi munkavállalásukat sem. A felsőoktatási intézmények többségénél nem folyik nyelvtanítás, a nyelvtanítás alapvetően közoktatási feladat. Érdemes lenne a nyelvtanítást ismét a tananyag részévé tenni a felsőoktatásban is.

Köztudott, hogy azokban az országokban, ahol nem szinkronizálják a filmeket, illetve a tankönyvek egy része eredeti nyelven használatos, sokkal magasabb a társadalom nyelvtudásának szintje. A cél természetesen az lenne, hogy ne csak a diplomához kötődjön a nyelvtudás, hanem a magyar társadalom minél szélesebb rétegeinek legyen a sajátja.

Az HEBC korábbi jelentéseiben említett probléma továbbra is megoldatlan, a tanári pálya megbecsülése rendkívül alacsony. A tanárok ellen irányuló fizikai bántalmazások és atrocitások pedig sürgős intézkedéseket igényelnének. A legjobban képzett oktatók sajnálatos módon elhagyják a pályát, sőt alkalmasint az országot is. Magyarországot vonzóvá kell tenni nemcsak a külföldi, de a hazai oktatók számára is.

Sajnos jól érzékelhetően nyílik a társadalmi olló, egyes rétegek teljesen leszakadnak az oktatás 21. századi szintjéről. Ez részben társadalmi folyamatok következménye is, amelyben az iskola és a család szerepében történő változás, valamint a szétzilált oktatás is közrejátszik. Kormányzati feladat a helyzet felmérése és a probléma kezelése, a szociálisan alacsony helyzetben lévő, leszakadó rétegek bevonása a képzésbe.

Az oktatás mellet az HEBC rendkívül fontosnak tartja a nevelést, amely folyamat a szülői házban kezdődik, és később jelentős szerep jut az oktatási intézményeknek és a munkáltatóknak egyaránt. A munkára való nevelés, a munkához való hozzáállás kulturális kérdés is. Bármely vállalat csak úgy tud értéket teremteni, ha a folyamatban részt vevők megértik és átlátják, hogy munkájuk során mivel járulnak hozzá a sikerhez és az eredményekhez. Hasonló lenne kívánatos az oktatásban. Úgy alakítani a képzést, hogy a diákok értelmét lássák a tanulásnak, és egyértelmű legyen számukra a tanultak gyakorlati haszna.

Sajnálatos, hogy az utóbbi évtizedben a folyamatosan növekvő teljesítménykényszer és verseny hatására nagymértékben felborult az egyensúly a családi életre és a munkára fordított idő között. Ez már önmagában komoly terheket ró az egyénekre és családokra egyaránt, amit tovább fokoz a jelenlegi válsághelyzet és a vele járó elbocsátások. Olyan világot kell teremtenünk, ahol az egyensúly jobban megvalósítható, csökkenthető a teljesítménykényszer, és a családokon belül megoszthatók a feladatok.

Gyermekeink már egy másfajta, nyitott világban, más lehetőségek között nőnek fel, mint az előző generációk. Korábban kezdenek nyelveket tanulni, nyitottabbak a különböző kultúrák iránt, együttműködésre készek, járatosak a multimédia és informatika világában. A cél, hogy az új generációk igazi országhatárok nélkül gondolkodó európeerek legyenek, természetesen megtartva elkötelezettségüket nemzeti kultúrájuk iránt.

3.2 Kutatás, fejlesztés, innováció

A fenntartható fejlődés és az innováció szorosan összefüggenek egymással. Innovatív gondolkodás nélkül nem lehet az eddig kialakult szokásokat megváltoztatni, új technológiákat, folyamatokat és eljárásokat megalkotni.

Az HEBC már több jelentésében foglalkozott ezzel a területtel, de sajnálattal kell kijelentenie, hogy az elmúlt évek során Magyarországon érdemi előrelépés nem történt. Az elmúlt 5–7 év jellemzője az egy lépést előre, és legalább egy lépést hátra. Törvénnyé lett az innovációs alap 2003 végén, majd ezt a kétes értékű innovációs törvény követte. Formálódó pályázati rendszer 2005-ben, túlzott adminisztrációval, átláthatatlan döntésekkel.

A hazai tudománypolitika felelős szervezete a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal (NKTH) státusa, felügyelete az elmúlt hat évben ötször változott. Lett felelős minisztere a területnek – még ha tárca nélküli is –, majd egy éven belül megszüntették a pozíciót. Törvény garantálta a gazdaság által befizetett innovációs járulékhöz az állami hozzájárulást (2004). Először a folyósítása akadozott, majd végül a Kormány törvényjavaslatot terjesztett a Parlament elé a csökkentésére, majd a megszüntetésére.

A GDP 1%-a körüli hazai ráfordítás szerkezete is változott az elmúlt évek során. Nőtt a gazdaság által finanszírozott rész (különösen, ha az innovációs járulékot értelemszerűen ideszámítjuk), és megjelent az Unió támogatása. Jelentősen csökkent viszont a költségvetés által nyújtott támogatás, ami teljesen ellentétes az európai gyakorlattal, ahol az elmúlt években a legtöbb ország növelte a kutatásra, fejlesztésre fordított összegeket. Az ERT világválságra ajánlott válasza négy pillérre épül: belső ipar- és piacvédelem; olcsóbb hitelt a gazdaságnak; a K+F+I források növelése és a bürokrácia csökkentése. Ezzel szemben Magyarországon a hangoztatottan fontos és potenciális tudásintenzív gazdaság fejlesztése perifériára került.

„A válság az eddigi modellek újragondolására kényszerít minden gazdasági szereplőt, ez az átalakulás új lehetőségeket teremt Magyarországnak számára.”

Ferenczi Tamás

Az HEBC tagvállalatainak egy része meghatározó szerepet játszik Magyarország K+F+I programjában. Tapasztalataik alapján kijelenthető, hogy a magyar K+F szempontjából rendkívül kritikus válaszúthoz érkezett az ország. Amennyiben a még potenciális kitörési lehetőségeket nyújtó szegmens intenzív támogatása, professzionális koordinálása, átlátható működtetése, stratégiai tekintélye nem jön létre és központi programként nem indul el, az ország hosszú időre elveszítheti ezt a viszonylagos előnyét, értékét. Egy szűklátókörű, fiskális politika felelőtlenül csökkenti a kibontakozást, a jövő generáció esélyeit. A K+F+I stratégia alapvető eleme kellene hogy legyen az oktatáspolitikai minőségi része; a tudományos pályát választók motiválása, támogatása, az oktatás színvonalának emelése.

A tudománypolitikában intézményi szinten épp úgy, mint a tartalom, a programok szintjén rendet kellene teremteni. A Statisztikai Hivatalnál alkalmazott terminológiáktól kezdve az innovációs lánc egyes szakaszainak szervezési és támogatási elvein keresztül egészen egy korszerű és átfogó tudománypolitikai program és stratégia kidolgozásáig és végrehajtásáig. A K+F+I olyan terület, ahol van esély arra, hogy a szakma megegyezzen, konszenzusra jusson egy hosszabb távú programban.

3.3 Energia

Az energiaellátás biztosítása és az ellátás biztonsága a 21. század kulcskérdései. Az Európai Unió energetikai autonómiájának és szuverenitásának megteremtése stratégiai feladat. Az energetikai kapcsolatok és útvonalak továbbfejlesztése, a tranzit-megállapodások tekintetében, megbízható partnerség kialakítása harmadik országokkal és az EU közös energiapolitikájának kialakítása, az Unió előtt álló fontos közösségi feladatok. Magyarország – tekintettel földrajzi elhelyezkedésére, készletezési gyakorlatára, tárolókapacitásaira – attraktív szerepet játszhat a kőolaj és földgáz stratégiai tartalékképzésében.

Az energetika olyan terület, ahol a piaci mechanizmusok önmagukban nem oldják meg a helyzetet. Az energiapolitikát az országstratégia részévé kell tenni. A szakmai érvrendszer megtartása mellett azokat a döntéseket, amelyek az ország energetikai jövőjét meghatározzák – beleértve a fogyasztók komfortját, a gazdaságosságot, a biztonságot és a környezet megterhelését –, csak átgondolt, hosszú távú energiapolitika eredményeképp lehet meghozni. Az energetikai fejlesztések nem kezelhetők négy éves választási ciklusokban. Az energiaipar rendkívül tőkeigényes befektetéseihez a kockázati tőkét mozgósítani csak abban az esetben lehet és érdemes, ha a gazdaság és a Kormányzat közötti partneri kapcsolatok túlmutatnak kormányzati ciklusokon. A külső és belső válság miatt és a pénzügyi források hiányában, sajnos nem a legkedvezőbb a pillanat az átfogó intézkedések meghozatalára.

Napjaink energiaellátása leginkább a fosszilis, nem megújuló erőforrásokra épül, amelyek használata jelentősen hozzájárul a savas esőkhöz és az éghajlati változásokhoz (szén-dioxid-kibocsátások). Öröndetes, hogy Magyarországon csökkentek a szén-dioxid- és a kén-dioxid-kibocsátások, amit a gazdaság szerkezeti átalakításával és az energiaipari létesítmények korszerűsítésével sikerült elérni. A megújuló energia piaci részesedése azonban Magyarország esetében jóval az európai átlag alatt marad. Az energiahatékonyság növelésének egyik iránya lehet a források jobb kihasználása, a megújuló energia nagyobb arányú termelése, amely egyúttal csökkentheti az importfüggőséget is.

A világ komoly technológiai versenyt fut, hogy versenyképes alternatív energiaforrásokat találjon. Bár a kőolajnak és a földgáznak – olyan mennyiségben és minőségben, ahogy a világ igényli – nincs látható alternatívája az elkövetkező 50 évben, a kőkorszak sem azzal ért véget, hogy eltűntek a kövek, ahogy azt a „The Economist” megjegyezte. Az olajkorszaknak sem az fogja a végét jelenteni, hogy elfogy az olaj. Ahol Magyarország versenyelőnyre tehet szert, az az intellektuális kapacitás, ha innovatív fejlesztésekkel hozzájárul az energiakímélő megoldások megtalálásához.

80

A geotermikus energia kihasználása mellett érdemes növelni a napenergia és szélenergia felhasználásának szerepét. Európában a megújuló energia tetemes része vízerő, ami Magyarországon a földrajzi viszonyok miatt nehezebben kihasználható. Ennek ellenére az HEBC komoly lehetőséget lát a vízenergia felhasználásának növelésében, vízlépcsők kialakításában. Ehhez azonban a közvéleménynek változnia kell. Érdemes politikamentesen felülvizsgálni Magyarország rendelkezésre álló lehetőségeit. A vízenergia felhasználásának növelése csak szakszerű mérlegeléssel és a környezet károsodásának figyelembe vételével valósítható meg.

A nukleáris energia a reneszánszát éli a világban. Üdvözlendő a politikai egyetértés, amely a paksi atomerőmű élettartamának támogatott meghosszabbítását övezi. Az HEBC véleménye szerint azonban a nukleáris energia szerepét nem a jelentőségének megfelelően kezeli az ország.

A nukleáris energia termelését, felhasználását szintén hosszú távú országstratégia részévé kell tenni. Magyarország nem bővelkedik primer energiahordozókban, a nukleáris energia kínálja az egyetlen kivitelezhető megoldást az importfüggőség és a szén-dioxid-kibocsátások csökkentésére. A megfizethetőség, a biztonság és a fenntarthatóság alapján is szükség van rá. Gazdasági előnyeinek túl jól készlethezhető, környezetbarát, és magas a társadalmi elfogadottsága. Számolni kell azonban azzal, hogy a jelenlegi kapacitások elavulnak, a fejlesztések rendkívül költségesek, időigényesek, miközben a fogyasztói igények rohamosan nőnek. Sem kellő kapacitás, sem megfelelő humán erőforrás nem fog időben rendelkezésre állni, ha az energiapolitika nem kezeli még nagyobb súllyal a kérdést. Az általános mérnökhány az energiaipart is érinti. Az oktatásnak érdemes figyelembe vennie a szektor növekvő szakemberigényét.

Az Európai Unió direktívákkal, jogszabályokkal, stratégiákkal ösztönzi az energiatakarékosság és hatékonyság növelését. Az HEBC üdvözli a Kormányzat energiafelhasználás-csökkentését célzó programjait, de hasonlóan más európai országokhoz (pl. Franciaország), olyan szabályozók és ösztönzők beépítését javasolja az adórendszerbe, amelyek elősegítik a háztartások energiatakarékos fejlesztéseit. A legjelentősebb megtakarítások a végfelhasználóknál, a lakosságnál érhetők el.

Az energiaipar a világ egyik legnagyobb iparágát jelenti, az energiaellátás fennakadása pedig messze ható és országhatárokon átgyűrűző negatív hatásokat fejt ki. Az energiapolitikának meg kell találnia a megfelelő biztonság, a megfizethetőség és a környezeti teljesítőképesség közötti kifinomult egyensúlyt. Az elmúlt hónapok krízisei még inkább ráirányítják a figyelmet az összefogás szükségességére.

3.4 Környezetvédelem

Magyarország jó környezetvédelmi szakemberekkel rendelkezik és az ágazatnak is jó elképzelései vannak. De hiányzik a politikai prioritás, és hiányoznak a szükséges pénzügyi források. Erre a területre is igaz, ha nincs átfogó országstratégia, akkor nincs miben elhelyezni az egyes programokat, a legjobb program is „lóg a levegőben”. A környezetipar esetében nemcsak a jövőt meghatározó terület fejlődéséről van szó, hanem Magyarország egyik potenciális gazdasági kitörési lehetőségéről.

A környezeti tudat formálásában jelentős szerep jut az oktatásnak. A környezetvédelem számos olyan nevelési és kulturális elemet is tartalmaz, amely egyben kommunikációs kérdés is. Magyarországnak ezekben jelentős a lemaradása. (Például a szelektív hulladékgyűjtés kultúrájának hiánya.)

Meg kell tanítanunk gyermekeinket a környezeti értékek megóvására, a természeti erőforrások fenntartható használatára, hogy a felnövekvő generációk tudatos fogyasztókká váljanak. Az oktatás nemcsak intézményi keretek között képzelhető el, hanem a családon belül, már kisgyermekkortól kezdődően. Mivel a valódi változáshoz emberöltők kellenek, ezért mihamarabb érdemes elindítani a folyamatot.

A környezet védelme összetett szerepvállalásra ösztönzi a vállalatokat. A piaci ismertség növelése elengedhetetlen feladat, amely összekapcsolható olyan pozitív kezdeményezésekkel, amelyek a társadalmi felelősségvállalás ernyője alatt meg tudnak jelenni. Számos jó példa van az állam, az intézmények, a média és a vállalatok összefogásának eredményeként született programokra.

„Olyan világot kell átadnunk a jövő generációknak, ahol jólétben élnek, láthatnak vadonélő állatokat azok természetes közegében, és a természet megtapasztalható, nemcsak könyvekben lehet olvasni róla.”

Pawet Kartowski

A multinacionális vállalatok a világ bármely pontján működő leányvállalataiknál a környezet, egészség és biztonság szempontjából legszigorúbb standardokat vezették be. A cégek 10–20 éves távlatban gondolkodnak, és fejlesztéseiket, kutatásaikat a válság sem foghatja vissza, lévén ez jelenti az egyik kivezető utat. Ahol már nemcsak a vállalatok környezettudatosságáról van szó, ott felmerül az egyének felelőssége is.

A vállalaton belüli vagy a vállalatok közötti tevékenységhez már nem kell feltétlenül fizikailag is egy helyen tartózkodni. A 21. század lehetőségei, az internet, a hálózati technológiák, a virtuális együttműködés elterjedésével nemcsak időt és pénzt lehet megtakarítani, de csökkenthető az üzemanyag-felhasználás és szén-dioxid-kibocsátás, amelynek jelentős része az üzleti utazásokhoz kapcsolódik. A fenti technológiák elterjedése egyben lehetőség is a szolgáltatók számára, így az üzleti és környezeti érdekek összetalálkoznak.

Az elkövetkező évtizedek társadalmi és környezeti változásai meg fogják határozni azt a módot ahogyan élünk és dolgozunk. A globalizáció, klímaváltozás, a vízhiány, a demográfiai változások, az élelmiszerhiány, a környezetszennyezés súlyos problémák, amelyek megoldása mentalitásváltást, erős politikai akaratot és közös fellépést igényel mind európai, mind globális szinten.

Hatásuk a társadalomra és az üzleti életre valószínűleg nagyobb lesz, mint a mostani recesszióé. Környezetvédő és fenntartható módon kell élnünk és gondolkodnunk, hogy a jövő generációinak is legyen lehetőségük együtt lélegezni a Földdel.

4. Magyarország imázsa, a 2011-es EU-elnökség

Az HEBC tavalyi jelentésében azt írta: „az ország még nem rombolta le teljesen azt a pozitív imázst, amely az elmúlt évtizedben kialakult”. Az elmúlt egy év alatt azonban oly mértékű romlás következett be ezen a téren is, hogy az ország nemcsak a versenyképesség és a kockázati besorolás tekintetében, de a megítélés szempontjából is az egyik utolsó a régióban.

Bár a befektetők nem elsősorban szubjektív benyomások, hanem objektív összehasonlítások alapján hozzák meg döntéseiket, Magyarországnak számolnia kell azokkal a konzekvenciákkal, amelyeket a belső politikai csatározások váltanak ki a világban. A nemzetközi médiában megjelenő negatív képek meghatározzák a külföldiek véleményét, amelynek hatására érezhető távolságot tartanak az országtól. Magyarországnak meg kell kettőznie erőfeszítéseit, hogy jobban pozicionálja magát, és pozitívabb képet formáljon magáról a világban.

Egy ország pozitív imázsának megteremtéséhez közös akarat és elszántság szükséges, amelyre számos jó példa van Európában is. Sajnálatos, hogy Magyarország eddig még nem használta ki az összefogás lehetőségét. Ezen a területen is jól érzékelhető az országstratégia hiánya. Az egyes lépések önálló kezdeményezések maradnak, nem illeszkednek átfogó egészbe.

A világban zajló válságfolyamatok, a „lufik” kipukkanása felértékelik a fontosságát, hogy azokra a valódi értékekre koncentráljunk, amelyeket nem a tőzsdemozgások határoznak meg. Magyarország esetében többek között ilyen az ország központi földrajzi fekvése, kedvező éghajlata, a viszonylag tiszta, szennyezetlen talaj és környezet. Különösen a mezőgazdaság szempontjából fontos, hogy Magyarországon nem történtek jelentős beavatkozások a természeti környezetbe.

Szintén különleges adottság, hogy Izland mellett Magyarország az, ahol ipari méretekben is könnyebben kinyerhető a geotermikus energia, mint Európa más részein. Jelentős vízkészletek állnak rendelkezésre termál- és gyógyvizek formájában. A gyenge forint még vonzóbbá teheti az országot a pihenni, gyógyulni vágyó külföldiek számára. Az utóbbi időkben több olyan gyógyvízre épülő beruházás valósult meg Magyarországon, amelyek helyi kezdeményezésekből indultak. Fordulatot hozhatna ezek nagyobb arányú felkarolása a Kormányzat oldaláról, épp úgy, mint a fenti lehetőségek meghatározása és kihasználása egy kormányzati stratégiai program keretében.

A magyar emberekben megvan a természetes igény a fejlődésre, a pozitív irányú változásra. A társadalmon múlik, hogy milyen lesz a jövő, hisz a politikai elitet is ők adják. Történelmi távlatokra visszatekintve óriási lépésekkel zárkózik fel az ország mind kultúrában, nyelvtudásban, művészetekben, nyitottságban, mind az új megoldások keresésében, a technológiák fejlődésében. Az emberi fejlődés sajátja azonban, hogy gyorsan meg tud torpanni, ha rossz példát lát. A magyarokra jellemző pesszimizmus a külföldi befektetők véleménye szerint nem feltétlenül a valós folyamatokkal függ össze, hanem a közérzettel. Nyilvánvalóan a kommunikációnak is fontos szerepe van abban, hogy az emberek mennyire vannak tisztában az ország tényleges fejlődésével és mennyire értékelik azt.

„Kreativitással, pozitív gondolkodással, változás menedzsmenttel 2011-ben már emelkedő pályára állíthatjuk Magyarországot.”

Németh István

Magyarország idén ünnepli Uniós csatlakozásának 5. évfordulóját. Bár a csatlakozás kínálta lehetőségeket az új tagországok különböző mértékben használták ki, mindenki számára célokat, irányokat és fejlődési lehetőséget jelentett.

Az Uniós csatlakozás nemcsak jelentős fejlődés eredménye, de meghatározó történelmi osztályrész is ezen országok számára. Időpontjára a jövő generációk bizonyosan, mint országaik történelmének egyik legfontosabb dátumára fognak emlékezni.

Magyarország stabil demokrácia része lehet mind politikai, katonai és gazdasági értelemben, amelyben évszázadok óta nem volt része. Kérdéses azonban, hogy a jövőben Magyarország „lassú követő” lesz-e Európában, vagy együtt fejlődik az élvonalbeli országokkal. A korábban csatlakozott országok példája azt mutatja, hogy a tagság belépőjegy, amelyet az országok saját fókuszai és kormányzati akaratuk szerint használnak átalakulásra, gazdasági növekedésre.

84

Az érem másik oldala az a hozzájárulás, amit az új tagországok jelentenek Európa egészének fejlődéséhez. A közép-európai országok tudást vittek az Unióba, a túlélés képességét, kreatív, problémamegoldó gondolkodást, amit nem szabad alábecsülni. Szintén nem elhanyagolható Magyarország hozzájárulása az Unióhoz, azaz a 10 milliós piac, ami fejlődésre és fogyasztásra nyitott. Az Unió korábbi félelmei nem igazolódtak be, a magyarok mobilitás szempontjából zárkóztak, nehezen mozdulnak, helyhez kötöttek. Pedig a munkaerő, amelyik kipróbálja magát egy nagyobb gazdasági térségben, komoly gazdasági érték.

A tagságra való felkészülés annak idején együttműködésre ösztönözte a tagjelölt országokat. Ez jó gyakorlat volt arra, hogyan lehet közös érdekek mentén közös pozíciókat kialakítani, közös politikát folytatni és markánsabb véleményt megfogalmazni. Sajnálatos módon a csatlakozás után kevés platform maradt, amelyet a közös ügyek és érdekek vezérelnek.

Az HEBC korábbi jelentéseiben többször felhívta a figyelmet a kiaknázatlan lehetőségre, amit az új tagországok közötti „kevesebb verseny és több együttműködés” jelentene. Ennek megvalósítása az új tagországok Kormányzatainak egyik célkitűzése lehetne az elkövetkező öt évben. Különös tekintettel arra, hogy az EU soros trió-elnökségei még inkább a figyelem középpontjába fogják állítani Közép-Európát.

Bár az elnökség hat hónapja nem elégséges idő jelentős változások megtételéhez, koordinációra, az országhatárokon átívelő projektmenedzsmentre, közös vízió kialakítására remek alkalom. Egyben lehetőség azoknak a hibáknak a kiküszöbölésére, amelyek az EU-tagság kezdeti időszakából származnak.

Nem szabad lemondani arról a célról, hogy amikor 2011-ben Magyarország az EU soros trió-elnökségében szerepet vállal, olyan ország képét mutassa, amely képes konszenzust teremteni mind országon belül, mind a 27 tagállam között egyaránt. Semmi sem szolgálhatja jobban, hogy pozitív kép alakuljon ki Magyarországról, mint az, ha jó döntéseket hozva képes megoldani belső problémáit. A 2011-ig hátralévő idő erre kiváló lehetőség.

Members of the HEBC in 2009

Chairman

Tamás Ferenczi *BT Hungary* *Managing Director*

Members

Rikard Jonsson *ABB Ltd.* *President and Country Manager*

István Németh *AkzoNobel Coatings* *General Manager*

Paweł Karłowski *BT Global Services CEE* *General Manager*

Péter Csiba *Electrabel Hungary* *President*

János Takács *Electrolux* *Regional Chief*
Administrative Officer CEE

Gábor Éry *Ericsson Hungary* *President*

Aldo Siegrist *Nestlé Hungária* *Managing Director*

Miklós Pécsi-Szabó *OMV Hungária* *Managing Director*

Benedikt Laux *Philips Central Europe* *Chief Executive Officer*
and Adriatic's

Zoltán Mészáros *Philips Hungary* *Managing Director*

Balázs Ablonczy *SAP Hungary* *Managing Director*

Balázs Erényi *Shell Hungary* *Chairman,*
Chairman of the Board

Tamás Szabó *SKF Hungary* *Managing Director*

Zoltán Csorba *SUEZ Environnement* *Managing Director*
Hungária

Honorary Members

Peter A. Hegedus *ABB Ltd.* *former President and CEO*

István Fodor *Ericsson Hungary* *former Chairman*

Willem J. van der Vegt *Philips Hungary* *former Chairman and CEO*

Secretary

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

Az HEBC *Tagjai* 2009-ben

Elnök

Ferenczi Tamás *BT Magyarország* *Ügyvezető Igazgató*

Tagok

Rikard Jonsson	<i>ABB Ltd.</i>	<i>Elnök-Vezérigazgató</i>
Németh István	<i>AkzoNobel Coatings</i>	<i>Vezérigazgató</i>
Pawel Kartowski	<i>BT Global Services</i>	<i>Regionális Vezérigazgató</i>
	<i>Kelet-Közép-Európa</i>	
Csiba Péter	<i>Electrabel Hungary</i>	<i>Elnök</i>
Takács János	<i>Electrolux</i>	<i>Vezérigazgató</i>
		<i>Kelet-Közép-Európa</i>
Éry Gábor	<i>Ericsson Magyarország</i>	<i>Vezérigazgató</i>
Aldo Siegrist	<i>Nestlé Hungária</i>	<i>Ügyvezető Igazgató</i>
Pécsi-Szabó Miklós	<i>OMV Hungária</i>	<i>Ügyvezető Igazgató</i>
Benedikt Laux	<i>Philips Közép-Európa</i>	<i>Vezérigazgató</i>
	<i>és Adria-i országok</i>	
Mészáros Zoltán	<i>Philips Hungary</i>	<i>Ügyvezető Igazgató</i>
Ablonczy Balázs	<i>SAP Hungary</i>	<i>Ügyvezető Igazgató</i>
Erényi Balázs	<i>Shell Hungary</i>	<i>Elnök, az Igazgatóság Elnöke</i>
Szabó Tamás	<i>SKF Magyarország</i>	<i>Vezérigazgató</i>
Csorba Zoltán	<i>SUEZ Environnement</i>	<i>Ügyvezető Igazgató</i>
	<i>Hungária</i>	

Tiszteletbeli tagok

Peter A. Hegedus	<i>ABB Ltd.</i>	<i>korábbi Elnök-Vezérigazgató</i>
Fodor István	<i>Ericsson Magyarország</i>	<i>korábbi Elnök</i>
Willem J. van der Vegt	<i>Philips Hungary</i>	<i>korábbi Elnök-Vezérigazgató</i>

Titkár

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

Company Experiences

Vállalati tapasztalatok

2009

ABB
AkzoNobel
BT
Electrabel
Electrolux
Ericsson
Nestlé
OMV
Royal Dutch Shell
Royal Philips Electronics
SAP
SKF
Suez Environnement

ABB

The Company

ABB (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 111,000 people worldwide.

ABB Ltd.

ABB was one of the earliest foreign investors when it opened its first representation in Hungary in 1988. The company is engaged in process control, Full Service® productivity improvement projects, robotics and other automation-related activities, as well as in trade of high-, medium and low-voltage serial products. It is now a provider of complex solutions in the Pharmaceutical, Automotive, Pulp and Paper and Process industries and handles complex turnkey High Voltage Installations. It offers up-to-date solutions, energy efficient and environmentally friendly products and services to its customers all over the world.

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.

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.

Conclusions

ABB has successfully managed to build a complex, knowledge-based company during the past 20 years through a continuous development programme. As a result of this development, the Hungarian ABB Company has become a fully integrated reliable partner 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) piacvezető szerepet játszik az energetika és az automatizálás területén. Az ABB termékei és műszaki megoldásai lehetővé teszik, hogy a közüzemi és az ipari cégek a teljesítmény fokozása mellett is csökkenteni tudják a tevékenységük környezetre gyakorolt hatását. A cégcsoport a világ több mint 100 országában van jelen, és alkalmazottai száma eléri a 111 ezret.

Az ABB Kft.

A külföldi befektetők sorában 1988-ban az ABB az elsők között érkezett Magyarországra. A cég szolgáltatásainak körei a következők: folyamatirányítás, termelékenység-javító „full service” projektek, robotika és egyéb, automatizálással kapcsolatos tevékenység, valamint magas-, közép- és kiefeszültségű sorozattermékek értékesítése. Komplex megoldásokat szállít a gyógyszer-ipar, az autóiipar, a papírgyártás és a feldolgozóipar számára, és kulcsrakész magasfeszültségű rendszerek kiépítését is vállalja. Az ABB Kft. világszerte naprakész megoldásokat, energiahatékony- és környezetbarát termékeket és szolgáltatásokat kínál vevői számára.

Előnyös feltételek az ABB-csoportnak

A magyarországi ABB vállalatok integrációjával a cégcsoport olyan erős helyi bázissal gazdagodott, amely a vevők széles körét képes magas szinten kiszolgálni. Minthogy a vállalat a fenntartható növekedés szakaszába lépett, a cégcsoport megbízható belső partnereként számíthat rá.

Előnyök a magyar gazdaságnak

A vállalat erőteljes mérnöki és tudásalapú szemlélete, valamint a helyi mérnöki kapacitás hasznosítása egyre nagyobb hangsúlyt kapott a mindennapi munkában. Magyar mérnökök tucatjai szerezhettek közvetlen munkatapasztalatokat az ABB európai és tengerentúli egységeinél.

Következtetés

Az ABB-csoportnak az elmúlt 20 évben egy kiskereskedelmi egység folyamatos felfejlesztésén keresztül sikerült felépítenie egy komplex, tudásalapú vállalatot. Ezen fejlesztés eredményeként, az ABB Kft. az ABB cégcsoport olyan integrált tagjává vált, amely a megbízható minőségű és versenyképes árú termékek és szolgáltatások szállítójaként állandó forgalom-bővüléssel büszkélkedhet.

AKZONOBEL

AkzoNobel (www.akzonobel.com) based in Amsterdam, the Netherlands, makes and supplies a wide range of paints, coatings and special chemicals—2008 revenue totalled EUR 15.4 billion.

In fact, we are the largest global paints and coatings company. We think about the future but act in the present. We are passionate about introducing new ideas and developing sustainable answers for our customers. That is why our 60,000 employees—who are based in more than 80 countries—are committed to excellence and delivering Tomorrow's Answers Today.

Strategy

AkzoNobel has implemented an ambitious strategy designed to transform our business and enhance shareholder value. This long-term plan culminated in 2007–2008 with two major transactions. We divested our pharmaceutical business (Organon BioSciences), soon after, we acquired one of the most significant international companies in the paint industry, Imperial Chemical Industries PLC (ICI).

AkzoNobel in Hungary

The several years of decline in the building industry and the economic crisis have made a notable impact on our company. We have compensated these impacts with consistent strategy and cost saving measures. This way our effectiveness has shown a moderate growth. AkzoNobel is a leader in the Hungarian paint market, it has stable market penetration. Integrating the Hungarian subsidiary of ICI we have made a significant progress in efficiency.

Our production site in Tiszaújváros extended its production for sister companies in Central and Western Europe as well. Efficiency and productivity on this site is high, although the production volume has notably declined due to the economic crisis. Through the application of Quality Control and Environment Management System AkzoNobel produces steadily high quality products with the least environmental load.

Well-known brands

Sikkens, Dulux, Hammerite, Sadolin, Xyladecor, Supralux. Through our international background we enter the market with innovations from time to time. Our brand Dulux has a global influence on colour trends. Every year under the name of Colour Futures it informs consumers about the latest colour trends. The book is on view in our partners' shops.

Social Responsibility

Our company, in accordance with the global CSR policy of AkzoNobel, persistently initiates activities for improving the environment, life and living conditions of the local communities. This activity is strongly supported by our employees.

Az amszterdami székhelyű, holland AkzoNobel (www.akzonobel.com) festékek, bevonatok és speciális vegyipari anyagok széles választékát gyártja és forgalmazza. 2008. évi forgalma 15,4 milliárd euro. Mi vagyunk a világ legnagyobb festék- és bevonatgyártó vállalata. A jövőre gondolunk, de a jelenben cselekszünk. Elhivatottak vagyunk: megismertetjük partnereinket az új ötletekkel, és igyekszünk kielégítő választ adni a felmerülő kérdésekre, igényekre. 60 000 alkalmazottunk több mint 80 országban a minőségi munka elkötelezettje, és azon dolgozik, hogy a holnap kérdéseit már a jelenben megválaszolja.

Stratégia

Az AkzoNobel nagyszabású stratégiája révén átalakította üzletágait és növelte a részvényesi értéket. Ez a hosszú távú terv 2007–2008-ban két jelentős tranzakcióban kulminálódott. Értékesítettük gyógyszeripari üzletágunkat (Organon BioSciences), majd felvásároltuk a festékgyártás egyik legjelentősebb nemzetközi vállalatát, az Imperial Chemical Industries PLC-t (ICI).

Az AkzoNobel Magyarországon

Az építőipar többéves hanyatlása, valamint a gazdasági válság érzékenyen érintette vállalatunkat. Ezen hatásokat következetes stratégiával, költségcsökkentő intézkedésekkel tudtuk kompenzálni, így eredményességünk enyhén javult. Az AkzoNobel vezető szerepet tölt be a magyar festékipacon, piaci részesedése stabil. Az ICI magyarországi leányvállalatát integráltuk a szervezetünkbe, így a hatékonyságunk jelentősen javult. Tiszaújvárosi gyárunk kiterjesztette gyártási tevékenységét a közép- és nyugat-európai leányvállalatokra is. A gyár hatékonysági és termelékenységi mutatói magasak, bár a gazdasági válság miatt a gyártott volumen jelentősen csökkent.

Az AkzoNobel a minőségirányítási és környezetirányítási rendszerek alkalmazása révén egyenesen magas minőségű termékeket állít elő a lehető legkisebb környezeti terhelések mellett.

Legismertebb márkáink

Sikkens, Dulux, Hammerite, Sadolin, Xyladecor, Supralux. Felhasználva nemzetközi háttérünket, folyamatos innovációkkal lépünk a piacra. Dulux márkánk a színtrendek globális alakítója, Colour Futures néven évente tájékoztatja felhasználóit az aktuális színtrendekről. A könnyű megtekinthető festékforgalmazó partnereinknél.

Társadalmi felelősségvállalás

Vállalatunk, munkavállalóink aktív részvételével, folyamatosan kezdeményez és ösztönöz olyan tevékenységeket, amelyek a környezet, a helyi közösségek életkörülményeinek javítását szolgálják.

BT IN HUNGARY / A BT MAGYARORSZÁGON

BT Global Services is a Business Operator offering global networked IT services.

We design, develop and manage networked IT services for organisations around the world, helping them thrive in the digital networked economy.

What differentiates BT in this marketplace beyond its size, reach and network assets—which are considerable—is its unique expertise and insight into how networked IT can be used to help its customers address their strategic and operational issues on a global basis.

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 organisations and wholesale customers. BT is now one of the leading providers of international services in the region 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, Hungary provides a promising new market of multinational companies who are moving parts of their supply chain or back office functions to the region. In October of 2004, BT further increased its commitment to Hungary and its customer base by opening a European Regional Operations Centre. In the beginning of 2008 BT opened an additional office in Debrecen and today employs around 300 people in the Hungarian offices.

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 liberalised Hungarian communications market.

BT intends to play an increasing role in shaping the future of the ICT market in Hungary and will continue its investments in Hungary in order to develop new and innovative services for its 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 Global Services globális informatikai és hálózati megoldásokat kínáló üzleti szolgáltató.

Testre szabott informatikai és hálózati rendszerek tervezésével, fejlesztésével és felügyeletével segítjük ügyfeleinket szerte a világon az új, digitális hálózatokra épülő gazdaságban.

A BT-t ezen a piacon egyedülálló tapasztalata mellett mérete, lefedettsége és hálózati eszközei különböztetik meg versenytársaitól. Piaci szerepünkéből adódóan pontosan tudjuk, hogyan használható a hálózatokra épülő informatika ügyfeleink globális stratégiai és operatív feladatainak ellátásában.

A BT 1999 óta van jelen Magyarországon. Célunk, hogy innovatív hírközlési és üzleti megoldások széles körével segítsük több telephellyel rendelkező szervezetek és nagykereskedelmi ügyfelek tevékenységét. A régióban a BT vezető szerepet játszik a nemzetközi szolgáltatások területén, a hálózati és internetszolgáltatásoktól kezdve az e-kereskedelemhez kapcsolódó tanácsadásig és megoldásokig.

A magyarországi jelenlét jelentős szerepet játszik a Nyugat-Európában már teljes körű lefedettség kibővítésében. A BT számos ügyfele dolgozik Európa-szerte, beleértve Közép- és Kelet-Európát is. Magyarország ígéretes, új piacot jelent olyan multinacionális vállalatoknak, amelyek a régióba telepítik logisztikai ellátási láncuk, illetve háttértevékenységet folytató irodáik egyes részeit. 2004 októberében – regionális ügyfélszolgálati központjának megnyitásával – a BT tovább növelte hazai elkötelezettségét és ügyfélbázisát. 2008 elején a BT – a már meglévők mellett – újabb irodát nyitott Debrecenben, így ma összesen kb. 300 főt foglalkoztat Magyarországon.

A magyar gazdaság fejlődése a közelmúltban jórészt a multinacionális vállalatok befektetéseire támaszkodott. Ugyanakkor a régióban igen erős verseny folyik a befektetőkért. A BT aktív szerepet játszik az új, liberalizált magyar hírközlési piac jövőbeni működéséről szóló megbeszéléseken.

A BT növekvő szerepet játszik a magyarországi ICT-piac jövőjének alakításában, és 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 áll a szakmai tudás, ígéretes környezetet biztosítva a globális hírközlési piac vezető szereplőjének.

ELECTRABEL HUNGARY / ELECTRABEL MAGYARORSZÁG

With a EUR 83 billion turnover in 2008 and approximately 200,000 personnel, the GDF SUEZ Group is one of the leading players in the European energy sector. The GDF SUEZ Group has been established as a result of the merger between the companies Gas de France (GDF) and Electrabel SUEZ; the Group is the majority shareholder of Dunamenti Erőmű (Dunamenti), one of the largest power plants in Hungary with 1,736 MW installed electrical capacity.

Keeping the perpetually changing demands of the electricity system under control, Dunamenti plays a significant role in maintaining the supply reliability of the domestic energy systems by providing services on the level of the national electricity system.

In harmony with the environmental policy of the GDF SUEZ Group, the six 215 MW condensation blocks built in the 70's were upgraded by Dunamenti under a Retrofit Programme implemented between 2001–2003. As a result of investments in modern gas turbines installed in the 90's, Dunamenti replaced the technologically outdated power plant units built in the sixties, and commenced their demolition recently. Such highly expensive demolition operation that strictly complies even with the strictest environmental requirements is unique in the industry.

As a result of the development projects of Dunamenti and their purposeful environmental policy, the environmental impact of the power plant is steadily controlled to warrant compliance with increasingly stricter domestic and EU requirements.

Several regulating measures in the past years turned out to be harmful for Dunamenti as an investor. As a result of these regulations, the majority shareholder was forced to take legal actions in order to protect its investment. GDF SUEZ continues to have confidence in the dialogue with the political decision-makers, and counts on the aspiration of the parties in order to straighten out these affairs. Among other things, the impact of the crisis on the economy resulted in a significant decline in demand. However, Dunamenti has confidence and will do its best to assist the emergence of an efficient energy market that would create an attractive environment for investments of the energy industry. In the expectation of this—and also taking the energy requirement forecasts into consideration—GDF SUEZ has adopted resolutions concerning significant developments at the Százhalombatta site of Dunamenti.

Maintaining its safe and flexible operation, Dunamenti intends to keep its position as a long-term major player in the Hungarian electricity system.

A GDF SUEZ csoport 2008-ban realizált 83 milliárd eurós forgalmával és 200 000 fős alkalmazotti létszámával az európai energiaszektor egyik meghatározó szereplője. A GDF SUEZ csoport, amely a Gas de France (GDF) és az Electrabel SUEZ társaságok fúziója következményeként keletkezett, többségi tulajdonosa az 1736 MW beépített villamos kapacitású Dunamenti Erőműnek (Dunamenti), amely Magyarország egyik legnagyobb erőműve.

A villamosenergia-rendszer folyamatosan változó igényeinek kiszabályozásán keresztül a Dunamenti rendszerszintű szolgáltatások nyújtásával is jelentős szerepet vállal a hazai energiarendszerek ellátásbiztonságának fenntartásában.

A 70-es években épült 6 db 215 MW-os kondenzációs blokkját – összhangban a GDF SUEZ társaságcsoporthoz tartozó környezeti politikájával – a 2001–2003 között megvalósított Retrofit program keretén belül a Dunamenti korszerűsítette.

A 90-es években megvalósult korszerű gázturbinás beruházások eredményeképpen a Dunamenti kiváltotta a 60-as években épült, időközben elavult technológiájú egységeit, és a közelmúltban megkezdte azok lebontását. Ilyen, a legszigorúbb környezetvédelmi szempontoknak megfelelő igen költségigényes bontás az iparágban egyedülálló.

A Dunamenti fejlesztéseinek és tudatos környezetpolitikájának köszönhetően az erőmű környezetterhelése folyamatosan megfelel az egyre szigorodó hazai és EU-előírásoknak.

Az elmúlt évek néhány regulációs intézkedése a Dunamenti mint befektetést hátrányosan érintette, aminek következtében a többségi tulajdonos kénytelen volt jogi lépéseket tenni befektetésének védelme érdekében. A GDF SUEZ továbbra is bízik a döntéshozókkal folytatott párbeszédben, és számít a felek törekvésére az ügyek rendezése érdekében.

A gazdaságot megérintő válság hatása az energiaiparban egyebek mellett az igények jelentős csökkenését eredményezte. A Dunamenti bízik abban, és mindent megtesz annak érdekében, hogy rövid időn belül Magyarországon olyan hatékony energiapiac jön létre, amely vonzó környezetet teremt az energetikai befektetések számára. Ennek reményében – a magyarországi villamosenergia-termelői kapacitásigény előjelzéseit is figyelembe véve – a GDF SUEZ jelentős fejlesztésekről hozott tulajdonosi döntést a Dunamenti százhalombattai telephelyén.

A Dunamenti – fenntartva biztonságos és rugalmas működését – hosszú távon továbbra is a magyar villamosenergia-rendszer meghatározó szereplője kíván maradni.

ELECTROLUX

Electrolux—The Thoughtful Design Innovator

Do you remember the last time you opened a gift that made you say: 'Oh! How did you know? That's exactly what I wanted!' That's the kind of feeling that we at Electrolux seek to evoke in everyone who chooses or uses one of our products. For us, thoughtful design means making appliances easier to use and tasks more enjoyable to perform, freeing our customers to experience the ultimate 21st century luxury: ease of mind.

Our aim is to make this ease of mind more available to more people in more parts of their everyday lives, all over the world. The "Thinking of you" promise goes beyond meeting the needs of today's customers. It also means we're committed to making appliances safe for the environment—now and for future generations.

Electrolux—A Passion for Innovation

In our Electrolux factories in Hungary we regard research and development, innovation as fundamental values of our strategy. The key to our success is our passion for innovation. We are constantly looking for new opportunities and new ways to go forward. We are always open to better ways of doing things. We are not afraid of taking risks.

An innovation may be anything new and different that improves the customer experience or otherwise benefits the customer. Accordingly, we encourage innovation and creativity not only in products and services but equally much in processes, human resources management and business models.

Electrolux—Maintaining Leadership

We are pioneers and industrial leaders in environmental performance and energy efficiency. Environmental leadership will continue to characterise our actions. This involves designing products to reduce adverse environmental impact in manufacturing, use and disposal; cutting down on resource consumption, waste and pollution; and encouraging suppliers and retailers to adopt sound environmental principles.

It is our conviction that success can be achieved even in difficult times, but innovation, continuous improvement and development are of outmost importance. Knowledge, diligence, responsibility and courage could be the keywords of progress.

Electrolux – az átgondolt design megalkotója

Megesett már Önnel, hogy kibontott egy ajándékot, és önkéntelenül így kiáltott fel: „Ó! Hogy találtad ki? Éppen erre vágytam!” Mi az Electroluxnál ezt az érzést szeretnénk kiváltani mindazokból, akik valamelyik termékünket választják, használják. Számunkra az átgondolt design azt jelenti, hogy egyszerűbbé tegyük termékeink használatát, kellemesebbé a feladatok elvégzését, és arra biztatjuk vevőinket, nyugodt lelkiismerettel élvezzék az 21. század nyújtotta fényűzést.

Célunk, hogy ezt az élvezetet könnyebben elérhetővé tegyük minél több ember számára a mindennapi élet minél több területén, a világ minden táján. Az „Önre gondolunk” ígéret túlmutat azon a célon, hogy napjaink vevőinek igényeit kielégítsük. Jelenti azt az elkötelezettségünket is, hogy biztonságos, környezetbarát termékeket kínáljunk – a jelen és a jövő generációi számára.

Electrolux – szenvedélyes innováció

Az Electrolux magyarországi gyáraiban a kutatás-fejlesztés és az innováció stratégiánk fontos alapértékei. Sikerünk kulcsa a szenvedélyes innováció. Állandóan keressük az új lehetőségeket, az új utakat az előrehaladáshoz. Mindig nyitottak vagyunk arra, hogy jobban végezzük a dolgunkat, és ne féljünk kockázatot vállalni.

Az innováció lehet bármilyen új vagy eltérő dolog, amely növeli a vásárlói élményt, vagy más módon szolgálja a vásárló érdekeit. Ennek megfelelően nem csupán a termékek és a szolgáltatások terén bátorítjuk az innovációt és az alkotókészséget, hanem ugyanannyira támogatjuk a technológiákban, az emberi erőforrással való gazdálkodásban és az üzleti modellekben.

Electrolux – a vezető szerep fenntartása

Úttörők, iparágunkban vezetők vagyunk a környezetvédelem és az energiahatékonyság területén. A környezetvédelmi vezető szerep továbbra is meghatározza egész tevékenységünket. Ez azt jelenti: olyan termékeket tervezünk, melyek csökkentik a környezetre gyakorolt negatív hatást úgy a gyártás, mint a használat és újrahasznosítás alatt; csökkentjük az erőforrások felhasználását, a hulladékot és környezetszennyezést; arra ösztönözzük üzleti partnereinket, működjenek ők is helyes környezetvédelmi elvek mentén.

Meggyőződésünk, hogy nehéz gazdasági helyzetben is lehet sikereket elérni, ám ehhez nélkülözhetetlen az innováció, a folyamatos fejlesztés, fejlődés. Tudás, szorgalom, felelősség és bátorság – ezek lehetnek a felemelkedés kulcsszavai.

ERICSSON

Leading role in innovation: Ericsson Hungary

Ericsson is the world's leading provider of technology and services to telecom operators. The company—through its activities connected to the most advanced, leading edge researches and high level technologies—has a determinant role in shaping the world of telecommunications. The equipment provided by the market leader in 2G and 3G mobile technologies are used in more than one thousand networks of 140 countries, thus 40 percent of all mobile calls are made through Ericsson systems.

Ericsson Hungary is one of the largest telecommunication and IT research, software and hardware development companies of the country. The chain of education—basic research—applied research—industrial implementation is exemplary in innovation activities of Ericsson Hungary.

In 2009 Ericsson Hungary is expanding its R&D commitment and will grow its workforce with additional developers, adding up to over 700 talented engineers, researchers and developers. The centre has been given three new development assignments that include areas such as the development of components for Operation Support System of Radio and Core networks, Multi Service Edge router functionality and the development of video compression products.

Ericsson Hungary now employs 1,160 persons, and its activities are built on three pillars. Besides the activities of the R&D centre, the second pillar is that being the partner of the most significant participants of the Hungarian telecommunication service providing industry, Ericsson Hungary is a leading supplier of 2G and 3G infrastructure. Two thirds of 3G networks and almost half of 2G networks are Ericsson-networks in Hungary. The third pillar is the GSDC (Global Service Delivery Center) that is employing 280 persons. The highly educated engineers participate in 100 countries worldwide in planning, installation, testing, project executions, integration and support of telecommunications systems.

Ericsson Hungary considers itself to be a part of Hungarian society and culture—thus assumes the accompanying responsibilities. The company is aware that this is the indispensable condition of the long-term market presence and partnerships.

In 2008 Ericsson Hungary won the award for Corporate Social Responsibility in the big company category, first awarded in 2008.

Élen az innovációban: az Ericsson Magyarország

Az Ericsson a világ vezető szállítója a távközlésihálózat-üzemeltetők részére szánt technológia és szolgáltatások terén. A cég a világ azon kevés vállalata közé tartozik, amely képes az összes fő mobilkommunikációs szabványhoz végponttól végpontig terjedő megoldást biztosítani. A 2G és 3G mobiltechnológiák területén piacvezető Ericsson berendezéseit 140 ország több mint ezer hálózatában használják, így az összes mobilhívás 40 százaléka Ericsson rendszereken keresztül épül fel.

Az Ericsson Magyarország az egyik legnagyobb telekommunikációs és informatikai kutatással, szoftver-és hardverfejlesztéssel foglalkozó vállalat az országban. A vállalat tevékenységében példaértékű az oktatás–alapkutatás–alkalmazott kutatás–ipari megvalósítás láncolata.

2009-ben három új fejlesztési megbízás által az Ericsson Magyarország K+F központja magasan képzett szakemberekkel bővül, mintegy 700 főre. Ez a három új fejlesztési megbízás magában foglalja a rádió- és alaphálózat menedzsmentrendszerének, az Ericsson többcélú internetes útvonalválasztó szoftverének, valamint a digitális videofeldolgozó célhardverének és szoftverének fejlesztését.

A jelenleg összesen 1160 főt foglalkoztató Ericsson Magyarország tevékenysége 3 pilléren nyugszik. A K+F központ tevékenységén felül második fő területként a magyar informatikai szolgáltatóipar legjelentősebb képviselőinek partnereként a 2G és a 3G infrastruktúra vezető szállítója. A 3G hálózatok 2/3-a, míg a 2G hálózatok közel fele Ericsson-rendszer Magyarországon. A harmadik pillér a 280 főt foglalkoztató mérnöki szolgáltató központ (GSDC – Global Service Delivery Center), ahol a magasan képzett mérnökök a világ 100 országában vesznek részt a távközlő rendszerek fejlesztésében, kiszolgálásában, projektek megvalósításában, a különböző rendszerek integrációjában és támogatásában.

Az Ericsson Magyarország a magyar társadalom és kultúra részének tekinti magát – az ezzel járó felelősséggel együtt. Tudatában van annak, hogy ez a hosszú távú piaci jelenlét és a partnerszintű együttműködés elengedhetetlen feltétele.

2008-ban az Ericsson Magyarország nyerte el az először odaítélt Társadalmi Felelősségvállalás 2008 díjat nagyvállalati kategóriában.

NESTLÉ

Nestlé Hungária Ltd., a subsidiary of Nestlé S.A. was established in 1991. Over the past years, the company has developed its product portfolio continuously. Currently, its chocolate and confectionery products, instant beverages, breakfast cereals, mineral waters, pet foods, baby foods, culinary and frozen products are available on the Hungarian market.

Nestlé has four factories in Hungary: cocoa and coffee products are manufactured in Szerencs, chocolate hollow figures in Diósgyőr, pet food in Bük and mineral water in Kékkút.

In 2008 a key Nestlé objective was to best serve consumers with high quality, highly nutritious products. As the results show, the company managed to meet the goals as market share in the majority of the categories further improved. The company was also successful in its ambition to gain consumer preference in its core products.

With a 2.5% growth rate and net sales of more than 85 billion HUF in 2008, Nestlé is the largest player in Hungary in the food and beverage business. Nestlé has more than 1,300 employees in Hungary. The company ensures stable and attractive employment opportunities.

Ever since 1867, when Henri Nestlé invented the first infant food, nutrition has been in Nestlé's DNA. The company's responsibility is to make available to everyone the best quality, highly nutritious food across several categories. Nestlé is committed to develop products with lower salt, sugar and saturated fat levels and with higher vitamin and mineral contents. On top of this, the company would like to help consumers understand nutrition and enjoy a balanced diet.

Further to its consumer-related nutrition, health and wellness programmes (Nestlé Életmód Központ, www.eletmodkozpont.hu and Nestlé Nutrikid programme, www.nutrikid.hu), the company also promotes healthy lifestyle for its employees with a number of initiatives, like health days.

For 2009, Nestlé expects further developments: solid sales growth and continuous increase of competitiveness for core businesses like coffee, culinary and confectionery. The company will continue to invest in its four production facilities as well as in the innovation of its products.

A Nestlé Hungária Kft., a Nestlé S.A. leányvállalata 1991-ben jött létre. Az elmúlt évek során a vállalat folyamatosan fejlesztette termékkáláját: jelenleg édesipari termékekkel, instant italokkal, reggelizőpelyhekkel, ásványvízzel, állateledelekkel, csecsemőtápszerekkel, valamint konyhai, nagykonyhai és fagyasztott termékekkel van jelen a magyar piacon.

A Nestlé Magyarországon négy gyárat működtet: Szerencsen kakaó- és kávétermékeket, Diósgyőrben üreges csokoládéfigurákat, Bükön állateledelt, Kékkúton ásványvizet állít elő.

2008-ban a Nestlé egyik legfontosabb célja továbbra is az volt, hogy a lehető legjobban szolgálja fogyasztóit, és ellássa őket jó minőségű és magas tápértékű termékekkel. Az eredmények alapján a cég elérte célját, hiszen a Nestlé-termékkategóriák többségének piaci részesedése tovább nőtt. A fogyasztói preferencia terén szintén sikereket ért el a vállalat a legfontosabb termékkategóriákban.

A Nestlé Hungária nettó értékesítési volumene 2008-ban 2,5%-kal nőtt, és értékben meghaladta a 85 milliárd forintot. Ezzel a Nestlé Hungária a magyar élelmiszeripar vezető szereplője. A cég Magyarországon több mint 1300 főt foglalkoztat. A vállalat igyekszik biztos és vonzó munkalehetőségeket kínálni alkalmazottainak.

1867 óta, amikor is Henri Nestlé kifejlesztette az első csecsemőtápszert, a táplálkozás a Nestlé alapköve. A vállalat felelőssége, hogy mindenki számára a legjobb minőségű, tápláló élelmiszereket biztosítsa a különböző termékkategóriákon belül. A Nestlé elkötelezettje a csökkentett só-, cukor- és telítettsírsav-tartalmú, valamint a magasabb vitamin- és ásványianyag-tartalmú termékek gyártásának. Emellett a cég segíteni szeretné a fogyasztókat a kiegyensúlyozott táplálkozásban.

A fogyasztóknak szóló táplálkozási, egészség- és wellnessprogramok (Nestlé Életmód Központ: www.eletmodkozpont.hu és a Nestlé Nutrikid program: www.nutrikid.hu) mellett a cég saját dolgozóinak is segítséget nyújt az egészséges életvitelben, egészségnapokkal és számtalan más kezdeményezéssel.

2009-re a Nestlé további fejlesztéseket tervez: növekedéssel számol az értékesítés területén, valamint növelni kívánja a legfontosabb termékkategóriák (kávé, konyhai termékek és édességek) versenyképességét is. A vállalat továbbra is folyamatosan fejleszti négy magyarországi gyártóegységét, és folytatja termékei megújítását.

OMV

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 25 billion euros. The company's main focus is the energy industry (crude oil exploration, production, processing, refining, distribution and research), petrochemicals and the production of raw materials, however, the company is committed to exploring every possible renewable energy source that can be attached to its core business (Future Energy Fund).

OMV's strategic objective is to achieve a market share of 20% in the Danubian region, oil and gas production of 500,000 boe/day, and refining capacity of 20 billion m³ by 2010.

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 the geographical proximity and the thorough knowledge of this region, OMV has formed the definite objective of continuing its development in Eastern Europe. By the present time OMV had increased the number of its filling-stations to 173 by investing over 53 billion forints in "green field" investments, as well as in three significant acquisitions: the Hungarian networks of Q8, BP and Aral. OMV filling stations are characterised by top product quality, innovations in compliance with the requirements, excellent circumstances and prominently customer-friendly services.

OMV satisfies fuel needs arising in Hungary from its refinery in Austria. The refinery in Schwechat is one of the most up-to date plants in Europe producing 100% environmentally friendly sulphur-free fuels.

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 as members of regional management or at OMV's many foreign subsidiaries.

A vállalat

Az OMV AG Közép-Európa egyik vezető kőolajkonzernje, Ausztria legnagyobb vállalata, melynek forgalma meghaladja a 25 milliárd eurót. Fő tevékenységi területe az energiaipar (kőolajkutatás és -kitermelés, -feldolgozás, -finomítás és -értékesítés), a vegyipar és az alapanyaggyártás, de elkötelezett minden lehetséges energiaforrás feltérképezése mellett, ami a cég alaptevékenységéhez illeszthető (Future Energy Fund).

Az OMV stratégiai célja, hogy 2010-re piaci részesedése a dunai régióban 20%, olaj- és gáztermelése napi 500 000 hordó, finomítói kapacitása pedig 20 milliárd m³ legyen.

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, mely mindig is természetes piaca részeként tekintett Magyarországra, 1991-ben nyitotta meg első üzemanyagtöltő 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.

Mára az OMV több mint 53 milliárd Ft-os beruházással 173-ra emelte töltőállomásai számát, részben „zöldmezős” beruházásokkal, részben 3 jelentős akvizíció útján, melyek során felvásárolta a Q8, a BP és az Aral magyarországi hálózatát. Az OMV töltőállomásokat csúcsmínőségű termékek, az igényekhez alkalmazkodó újítások, minőségi körülmények és kiemelkedően ügyfélközpontú kiszolgálás jellemzi.

Az OMV a magyarországi üzemanyagigényeket zömmel ausztriai finomítójából elégíti ki. A schwechati finomító egyike Európa legkorszerűbb üzemének, ahol immár 100%-ban környezetbarát, kénmentes hajtóanyagokat gyártanak.

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 regionális menedzser pozícióban, vagy az OMV különböző leányvállalatainál.

ROYAL PHILIPS ELECTRONICS

Royal Philips Electronics of the Netherlands is a diversified Health and Well-being company, focused on improving people's lives through timely innovations. As a world leader in healthcare, lifestyle and lighting, Philips integrates technologies and design into people-centric solutions, based on fundamental customer insights and the brand promise of "sense and simplicity". With sales of EUR 26 billion in 2008, the company is a market leader in cardiac care, acute care and home healthcare, energy efficient lighting solutions and new lighting applications, as well as lifestyle products for personal well-being.

Philips in Hungary

The Hungarian subsidiary of Philips is also concentrating on the areas of healthcare, lifestyle and lighting. Looking at the entire domestic appliances and personal care market in Hungary, Philips is the market leader. In the field of consumer electronics products Philips is focusing on the upper category, premium products such as LCD televisions, home theatre system or wireless solutions and plays a defining role in the Hungarian market. In terms of healthcare, the company is one of the most significant leading enterprises in Hungary. A number of Philips healthcare systems—such as MR, CT, angio, digital and conventional X-ray devices—are installed in several Hungarian healthcare institutes. In the area of Lighting, Philips plays an important role mainly in the field of innovative and energy efficient solutions both in terms of outdoor and indoor products. The phase-out of incandescent lighting within the European Union will also accelerate the spread of the new, environment friendly lighting solutions, therefore, a significant change is to be expected in this field in the period to come which may further increase Philips' market share.

Manufacturing in Hungary

The factory of Philips in the city of Székesfehérvár is one of the most important European centres assembling Philips lifestyle products such as LCD televisions and DVD based products (player, recorder and home theatres). In 2001 a distribution centre was built by the side of the factory supplying the Central and Eastern European region with products of the Assembly Centre in Székesfehérvár and that of other Philips factories delivered to the distribution centre. The lighting factory in Tamási became a part of the Philips Lighting sector as the result of the acquisition of PLI (Partners in Lighting International) in 2007. The manufacturing of Philips energy efficient lighting products has been started in September 2008 in the Tamási plant.

A Royal Philips Electronics egy egészségügyi és well-being vállalat, amely az emberek életminőségének javítására összpontosít a legújabb innovációk időszerű alkalmazásával. A világ egyik vezető vállalataként az egészségügy, az életstílus és a világítástechnika területén, a Philips a technológiát és a design-t ötvözi emberközpontú megoldásokba a fogyasztói igények és a „sense and simplicity” márkaígéret alapján. A 2008-ban 26 milliárd eurós forgalmat elérő, hollandiai székhelyű Philips piacvezető pozíciót tölt be a szív- és az akut betegellátás, az otthoni egészségügy, az energiahatékony világítástechnikai megoldások, illetve az életstílus-termékek területén.

A Philips Magyarországon

A Philips magyarországi leányvállalata is az egészségügy, életstílus és a világítástechnika területeire összpontosít. A háztartási kisgépek és szépségápolás teljes piacát figyelembe véve Magyarországon a Philips piacvezető, továbbá a szórakoztatóelektronikai termékek területén a vállalat továbbra is a felső kategóriás, prémium termékekre – LCD televíziók, házimozik-rendszerek – helyezi a hangsúlyt, s meghatározó szerepet tölt be a hazai piacon. Az orvosi berendezések tekintetében a vállalat Magyarország vezető piaci szereplőinek egyike. Számos Philips orvosi berendezés – például MR, CT, angio, digitális és hagyományos röntgenkészülék – szolgálja a betegellátást a magyar egészségügyi intézményekben. A Philips a világítástechnika területén mind a kültéri, mind a beltéri, főként az innovatív és energiahatékony megoldások területén tölt be meghatározó szerepet. A hagyományos izzók fokozatos kivonására vonatkozó EU-rendelet az új, környezetbarát világítástechnikai megoldások előtérbe kerülését is jelenti, így ezen a területen jelentős átalakulás várható az elkövetkező időszakban, mely tovább növelheti a Philips piaci jelenlétét.

Gyártási tevékenység Magyarországon

A vállalat székesfehérvári gyára a Royal Philips Electronics egyik legfontosabb, életstílus-termékeket összeszerelő európai központja. Az üzemben LCD televíziók, valamint DVD-alapú termékek (lejátszó, felvevő, házi mozi) készülnek. A gyár mellett 2001-ben megépült termékelosztó központ főleg a közép- és kelet-európai piacokat látja el a székesfehérvári üzem, illetve más Philips gyárak által beszállított termékekkel. A Tamásiban található világítástechnikai gyár a Partners in Lighting vállalat felvásárlásával került a Royal Philips Electronics tulajdonába 2007-ben. A Philips energiahatékony világítástechnikai termékeinek gyártása 2008 szeptemberében indult Tamásiban.

SAP

SAP Hungary is the largest application software vendor in the Hungarian IT market. Its remarkable growth is considered a true success story by the local financial and business community. The company has been present in the Hungarian market for about 20 years and has supplied solutions to almost 60 percent of Hungarian enterprises. Over the past few years, it has also become a reliable partner to local SMEs.

Its enterprise products are widely used by private and public sector organisations, utility companies, healthcare and higher education institutions, while its SME portfolio (SAP Business All-in-One and SAP Business One solution) enables companies of all sizes and industries to efficiently manage their business processes.

The consulting and education services provided by SAP Hungary, a company employing nearly 500 people, have also helped SAP to become a leading player in the Hungarian IT market.

SAP Hungary maintains a close partnership with 11 higher education institutions across Hungary. SAP Competence Centers established at Hungarian universities and colleges aim to provide IT graduates with skills competitive also in the international landscape.

Established in May 2005 with an initial staff of 50 software developers, SAP Labs Hungary now employs more than 250 highly skilled professionals. SAP's 8th development centre worldwide is responsible among others for the service enablement and continuing innovation of SAP Supply Chain Management.

The facility's headcount has been growing fast, which indicates that SAP recognises the expertise of Hungarian professionals and continues to heavily rely on them in the future as well.

In addition, SAP employs around 130 specialists in a Support Centre in Budapest, providing technical support services mainly in foreign languages.

Being proud of its achievements in Hungary, SAP is committed to making the values of its business management solutions available not only to the IT community open to new technologies, but also to a broader user base.

Az SAP Hungary Kft. a hazai informatika legnagyobb alkalmazásiszoftver-cége, amelynek fejlődése a hazai üzleti és gazdasági körökben igazi sikertörténetnek számít. A magyar piacon immár csaknem két évtizede jelen lévő cég nem csupán a magyar nagyvállalatok közel 60%-ának üzleti megoldásszállítója, hanem az elmúlt évek során a kis- és közepes vállalatok megbízható partnerévé is vált.

Nagyvállalati termékeit széles körben használják a versenyszféra mellett az államigazgatásban, az egészségügyben és a felsőoktatásban is, míg kis- és közepes vállalatokat megcélzó portfóliója (az SAP Business All-in-One és az SAP Business One megoldások) bármilyen méretű, bármely iparágban tevékenykedő cég üzleti folyamatait képes hatékonyan irányítani.

A jelenleg Magyarországon közel 500 főt foglalkoztató SAP Hungary Kft. tanácsadási és oktatási tevékenysége is hozzájárult ahhoz, hogy az SAP mára a magyar informatikai piac egyik meghatározó szereplőjévé nőtte ki magát. Az SAP Hungary-nak 11 magyarországi felsőoktatási intézménnyel van szoros kapcsolata. A magyar egyetemeken és főiskolákon létrehozott SAP kompetenciaközpontok célja, hogy az onnan kikerülő friss diplomás informatikusok elméleti tudása világszinten is versenyképes legyen.

2005 májusában 50 fős szoftverfejlesztői gárdával kezdte meg tevékenységét a mostanra már több mint 250 magasan képzett diplomásnak munkát adó fejlesztési bázis, az SAP Labs Hungary. Az SAP a világon a nyolcadik fejlesztőközpontja többek között az SAP ellátáslánc-kezelő alkalmazás támogatását és folyamatos fejlesztését végzi.

A központ létszámának gyors bővülése azt bizonyítja, hogy az SAP nagyra értékeli a magyar szakemberek szaktudását, és a jövőben is fokozottan számít rájuk.

Az SAP emellett mintegy 130 főt foglalkoztat egy, főleg idegen nyelvű műszaki támogatási szolgáltatásokat nyújtó támogatási központjában Budapesten.

Az SAP méltán büszke eddig elért hazai sikereire, ennek megfelelően elhivatottságot érez, hogy nemcsak a technológiák iránt nyitott szakmai körökben, hanem minél szélesebb rétegek felé is közvetítse az üzleti élet biztos alapjául szolgáló megoldásainak értékeit.

ROYAL DUTCH SHELL

Royal Dutch Shell has two operating companies in Hungary: Shell Hungary Zrt. and Shell Gas Hungary Zrt.

The company was first registered in Hungary in 1925 and it has been operating in the country for over 80 years now. Since its foundation Shell has invested 200 million USD in Hungary and has created close to 4,000 jobs.

With the takeover of the Tesco sites, Shell operates 249 fuel stations in the country and it is the largest international player on the Hungarian retail fuel market. Shell Hungary operates mainly in Retail, Lubricants and Commercial business. Besides selling the highest quality fuels, the company also offers a wide range of world class services. These include the euroShell fuel card and SMART customer loyalty programme. Since the 1994 foundation of Shell Gas Hungary Rt., the Group has been playing an active part in the domestic LPG market as well, and from 2007 Shell Energy Europe started its natural gas marketing operations in Hungary.

One of Shell's top priorities is its investment in people. As a global company striving to provide outstanding professional development possibilities, Shell offers exceptional career opportunities for its talented employees at a local, regional and global level. A prominent pursuit for Shell is to create an environment of inclusiveness, diversity and equal opportunities. The company has policies to prevent harassment and discrimination, as well as a parental policy, which supports mothers and fathers alike. Shell Hungary's attitude to diversity and inclusiveness has recently been recognised with an award by ILO, the UN'S International Labour Organisation.

HSSE (Health, Safety, Security and Environment) is at the heart of Shell's businesses. The company ensures a secure work environment for its employees and makes it a top priority not to cause people and the environment any harm with its operations. Based on strict internal governance, Shell uses HSSE management systems that are in accordance with the Hungarian legal environment and the international ISO 14001 standard in each of its businesses. Shell Gas Hungary is the only Hungarian LPG company having received the Quality and Environment Management system standards qualifications ISO 9001 and ISO 14001 together with the Occupational Health and Safety Management standard OHSAS 18001.

A Royal Dutch Shell cégcsoportnak két vállalata működik Magyarországon: a Shell Hungary Zrt. és a Shell Gas Hungary Zrt.

A céget Magyarországon először 1925-ben jegyezték be Shell Kőolaj Rt. néven, s immár több mint 80 éve működik Magyarországon. Az alapítás óta a Shell mintegy 200 millió amerikai dollárt fektetett be Magyarországon, és közel 4 000 munkahelyet teremtett.

A Tesco benzinkútjainak átvételével a Shell 249 töltőállomást üzemeltet, ezzel a magyarországi piac legnagyobb nemzetközi szereplője. A vállalat magyarországi tevékenysége a következő főbb területeket öleli fel: üzemanyag, valamint kenőanyag kis- és nagykereskedelem. A vállalat a kimagasló minőségű üzemanyagokon túl egy sor magas színvonalú szolgáltatást is kínál vásárlóinak. Ezek közé tartozik az euroShell üzemanyag-kártyák, valamint a SMART törzsvásárlói program. A Shell Gas Hungary Zrt. 1994-es alapítása óta, a vállalatcsoport aktív szerepet játszik a hazai LPG-piacon; az európai földgázüzletága pedig 2007-ben kezdte meg gázkereskedelmi tevékenységét Magyarországon.

A Shell legfontosabb prioritásai közé tartozik az emberi befektetés. A vállalat kiemelkedő szakmai fejlődési lehetőségeket biztosító multinacionális céggént kivételes karrierlehetőséget nyújt tehetséges dolgozóinak helyi, regionális és globális szinten is.

A vállalat számára fontos a befogadó, sokszínű, esélyegyenlőséget biztosító környezet megteremtése. A cég rendelkezik zaklatás- és diszkriminációellenes irányelvekkel, valamint az anyáknak és apáknak egyaránt lehetőségeket nyújtó szülőtámogatási politikával. A Shell Hungary Zrt. esélyegyenlőségi politikáját a közelmúltban ismerte el egy kitüntetéssel az ILO, az ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezete.

A Shell kiemelt figyelmet fordít az egészség, a biztonság és a környezetvédelem (EBK) terén elért teljesítményére. A vállalat munkavállalói számára biztonságos munkakörülményeket teremt, és figyel arra, hogy tevékenysége ne jelentsen veszélyt a lakosságra és a környezet értékeire sem. A Shell szigorú belső előírásai alapján a magyar jogszabályi környezetnek is megfelelő, az ISO 14001 nemzetközi szabvánnyal konform EBK Irányítási Rendszereket működtet üzletágaiban. A Shell Gas Hungary az egyetlen magyar PB-gáz-vállalat, amely megszerezte az ISO 9001 és az ISO 14001 minőség- és környezetirányítási szabványrendszerek, valamint az OHSAS 18001 Munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszerek minősítést.

SKF

SKF—The Knowledge Engineering Company

The SKF Group is one of the leading global suppliers of products, solutions and services in the area of bearings, seals, mechatronics and lubrication systems. SKF reports record sales for the year 2008.

Net sales were 63,361 million SEK in 2008, which is a 8.2% increase compared to 2007.

100 years in knowledge engineering

SKF's portfolio has been widened recently and now we can supply a much greater variety of products than just bearings. Nevertheless, bearings represent the most important part of our portfolio and SKF has the widest bearing product range in the world. SKF lubrication systems include a wide range of lubricants that make the operation of bearings more reliable. After the acquisition of VOGEL and Safematic, SKF became the market leader in lubrication systems.

Seals are also critical in providing the long service life of bearings. The area of mechatronics is advancing rapidly and sets a big challenge. Finally, services make the offer complete. From installing a machine to supporting the entire reliability program (Proactive Reliability Maintenance), our knowledge is designed to improve reliability and asset efficiency.

The SKF Reliability Systems combines our knowledge about bearings, seals, lubrication, maintenance products and condition monitoring to provide our customers with solutions for improving machine productivity.

From a bearing manufacturer, SKF has become a complex solution provider in the last few years.

100 The Hungarian subsidiary was established in 1928.

SKF Svéd Golyóscsapágy Zrt. also reports record sales for 2008 in its history. The company is a market leader in Hungary with the help of its authorised distributor network, having more than 70 outlets all over the country, with a very well-organised logistic system and high quality products and services.

Our vision is clear:

Equip the world with SKF knowledge

Our knowledge supports industries throughout the world, in diverse applications such as energy-generating wind farms, oil rigs, aircraft control systems, giant steel and paper mills, washing machines, high-speed trains as well as millions of cars, trucks and motorcycles around the world.

Our target is to make our partners more effective and strengthen SKF's position in the world by applying the knowledge we gathered during 100 years.

SKF – A műszaki szakértelem vállalata

Az SKF Csoport a világpiac egyik vezető szállítója a csapágyak, a tömítések, a mechatronikai és kenéstechnikai rendszerek körébe tartozó termékek, megoldások és szolgáltatások területén.

Az SKF Csoport rekord árbevételt ért el 2008-ban. A nettó értékesítés 63 361 millió SEK volt, amely 8,2%-kal meghaladta a 2007-es év eredményét.

100 év a műszaki tudás szolgálatában

Az SKF termékpalettája az elmúlt évek során jelentősen bővült, és mára már számos egyéb termék is megtalálható a csapágyak mellett. Azonban még mindig a csapágyak képviselik a legjelentősebb részt, s ezen termékek területén az SKF rendelkezik a legteljesebb kínálattal a piacon. A tömítések és kenőrendszerek fontos szerepet játszanak a csapágyak hosszú élettartamának biztosításában. Az SKF a kenéstechnikai rendszerek piacvezetőjévé lépett elő, miután megvásárolta a VOGEL és a Safematic vállalatokat. A tömítések is kulcsfontosságúak a csapágyak hosszú üzemi élettartama szempontjából. A mechatronika területe szintén rohamosan fejlődik, és hatalmas kihívást jelent. Végül a szolgáltatások teszik komplexsége a kínálatot. Egyetlen gép üzembe helyezésétől a Proaktív Megbízhatóságon Alapuló Karbantartási (PRM) rendszerekig a cél a megbízhatóság és az eszközhatékonyság növelése. Az SKF Szerviz egyesíti az SKF csapágyakról, tömítésekről, kenésről, karbantartási eszközökről és az állapotfigyelő berendezésekről meglévő széles körű ismereteit, hogy átfogó megoldásokat kínáljon a gépek termelékenységének javításához. Az SKF csapágygyártó cégből komplex megoldásokat szolgáltató vállalattá nőtte ki magát.

A magyarországi képviselet 1928 óta van jelen hazánkban

Az SKF Svéd Golyóscsapágy Zrt. is történetének eddigi legsikeresebb évét zárta 2008-ban. Egyedülálló Szerződött Partneri hálózata révén, amely több mint 70 üzlettel rendelkezik, rendkívül jól szervezett logisztikai rendszerével, kiváló minőségű termékeivel és szolgáltatásaival itthon is piacvezető szerepet tölt be.

Célunk: SKF-tudással épüljön a világ

Ismereteink az egész világon döntő fontosságúak az ipar számára, és sokféle alkalmazási területen megtalálhatók, mint pl. az energiatermelő szélfarmok, az olajfúró tornyok, repülőgép-irányító rendszerek, az óriási acél- és papíruzemek, a mosógépek, a nagy sebességű vonatok és több millió autó és motorkerékpár. Célunk a száz év alatt megszerzett tudás felhasználása partnereink hatékonyságának növelése és az SKF pozíciójának erősítése érdekében.

SUEZ ENVIRONNEMENT HUNGÁRIA

SUEZ Environnement S.A., as a member of the **GDF SUEZ group**, with EUR 83.1 billion in revenue is an international company that supplies, via its SITA, Degrémont, Lyonnaise des Eaux, LYDEC, United Water and Safège brands, sustainable water, wastewater treatment, and waste management solutions right from the design phase through to operation.

SUEZ Environnement constitutes 15% of the activity of the **GDF SUEZ group**. Although almost 80% of its activity is concentrated on Europe (it is second in the water sector and is in a leading position in waste management), the company provides potable water for over 80 million people in about 70 countries on five continents and provides sewage water treatment service for almost 50 million people.

SUEZ Environnement has entered in the field of public utility water supply and sewage services in Kaposvár 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. In the beginning of the co-operation periods, the company has invested 10 billion HUF in the field of public utility water supply and sewage services in Hungary. Between 1994 and 2008 the investments of the three waterworks reached 80 billion HUF.

SUEZ Environnement made its technical, economic and company management expertise available to its Hungarian partners. As a result of the investments in Hungary, the organisation 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. SUEZ Environnement has extensive expertise in all dimensions of water and waste management, which allows the company to build and maintain long-term partnerships that meet the specific needs of each partner and that respect the environment (Public-Private Partnership, "PPP"). Central Europe has special importance in the development plans of SUEZ Environnement.

In 2005 Csepel 2005 FH consortium led by SUEZ's Degrémont won the tender for the Budapest wastewater treatment work implementation project amounting to EUR 249 million. Degrémont, together with its consortium partners, also undertook the operation of the facility for 1+4 years, starting from 2010, when they finish constructional works. This facility is considered to be the largest environmental investment in Central-Europe.

A SUEZ Environnement S.A., mint a több mint 200 000 alkalmazottat foglalkoztató, és 2008-ban 83,1 milliárd euro árbevételű nemzetközi **GDF SUEZ cégcsoport** tagja, a SITA, Degrémont, Lyonnaise des Eaux, LYDEC, United Water és Safège ágazatain keresztül fenntartható víz-, szennyvíz- és hulladékkezelési megoldásait kínálja a tervezés fázisától egészen az üzemeltetésig.

Ma a SUEZ Environnement tevékenysége a **GDF SUEZ cégcsoportnak** 15%-át teszi ki. Habár működési területének csaknem 80%-a Európára koncentrálódik, (a vízszektorban a 2. helyet, míg a hulladékgazdálkodás területén vezető pozíciót foglal el), a cég a világ öt kontinensén, mintegy 70 országban, több mint 80 millió embert lát el ivóvízzel, és közel 50 millió ember számára nyújt szennyvízkezelési szolgáltatást.

A SUEZ Environnement 1994-ben jelent meg először Magyarországon, Kaposváron, a közüzemi víz-és csatornaszolgáltatás területén. Majd 1995-ben a Pécsi és 1997-ben a Fővárosi Vízművek szakmai befektetőjeként kezdte meg tevékenységét, ez utóbbi esetében konzorciumban egy másik partnerrel. Társaságunk az együttműködési időszakok kezdetén 10 milliárd forintot ruházott be Magyarországon a közüzemi víz- és csatornaszolgáltatás területén, majd 1994 és 2008 között az egyes vízművek beruházásainak összege elérte a 80 milliárd forintot.

A SUEZ Environnement magyar partnerei rendelkezésére bocsátotta műszaki, gazdasági és vállalatirányítási tapasztalatait. Magyarországi beruházásainak következtében a kaposvári, pécsi és budapesti vízműtársaságok szervezete, gazdálkodása jelentős fejlődésen ment keresztül, s a korábbi időszakokhoz képest óriási összegeket költött a meglévő közművagyon rekonstrukciós beruházásaira.

A SUEZ Environnement széles körű tapasztalattal rendelkezik a vízgazdálkodás és a hulladékkezelés területén, lehetővé téve hosszú távú együttműködés kiépítését és fenntartását oly módon, hogy minden egyes partner igényét ki tudjuk elégíteni, szem előtt tartva a környezetre gyakorolt hatásokat is (Public-Private Partnership, „PPP”). A SUEZ Environnement fejlesztési terveiben Közép-Európa kiemelt helyen szerepel.

2005-ben a Csepel 2005 FH konzorcium nyerte meg a több mint 249 millió eurós budapesti központi szennyvíztisztító kivitelezési pályázatát. A Degrémont, konzorciumi partnerével, a 2010 őszére elkészülő létesítmény 1+4 éves üzemeltetését is vállalta. Ez a létesítmény egész Közép-Európa legnagyobb környezetvédelmi beruházásának számít.

Members

of the European Round Table of Industrialists (ERT)

Az Európai Gyáriparosok Kerekasztalának (ERT) tagjai

Chairman:

Jorma Ollila *Nokia*

Vice-Chairman:

Peter Sutherland *BP*

Leif Johansson *Volvo*

Paul Adams	<i>British American Tobacco</i>	Pablo Isla	<i>Inditex</i>
César Alierta Izuel	<i>Telefónica</i>	Gerard Kleisterlee	<i>Royal Philips Electronics</i>
Nils S. Andersen	<i>A.P. Møller–Maersk</i>	Bruno Lafont	<i>Lafarge</i>
Leo Apotheker	<i>SAP</i>	Thomas Leysen	<i>Umicore</i>
Paul Azevedo	<i>SONAE</i>	Ian Livingston	<i>BT</i>
Jean-Louis Beffa	<i>Saint-Gobain</i>	Peter Löscher	<i>Siemens</i>
Franco Bernabè	<i>Telecom Italia</i>	Gary McGann	<i>Smurfit Kappa Group</i>
Wulf Bernotat	<i>E.ON</i>	Gérard Mestrallet	<i>GDF Suez</i>
Carlo Bozotti	<i>STMicroelectronics</i>	Alois Michielsen	<i>Solvay</i>
Peter Brabeck-Letmathe	<i>Nestlé</i>	René Obermann	<i>Deutsche Telekom</i>
Svein Richard Brandtzaeg	<i>Norsk Hydro</i>	Dimitris Papalexopoulos	<i>Titan Cement</i>
David Brennan	<i>AstraZeneca</i>	Paul Polman	<i>Unilever</i>
Martin Broughton	<i>British Airways</i>	Benoît Potier	<i>Air Liquide</i>
Antonio Brufau	<i>Repsol YPF</i>	Wolfgang Ruttensdorfer	<i>OMV</i>
Gerhard Cromme	<i>ThyssenKrupp</i>	Güler Sabancı	<i>Sabancı Holding</i>
Rodolfo De Benedetti	<i>CIR</i>	Paolo Scaroni	<i>Eni</i>
Thierry Desmarest	<i>TOTAL</i>	Jean-François van Boxmeer	<i>Heineken</i>
Bülent Eczacıbaşı	<i>Eczacıbaşı Group</i>	Jeroen van der Veer	<i>Royal Dutch Shell</i>
John Elkann	<i>Fiat</i>	Ben Verwaayen	<i>Alcatel-Lucent</i>
Jürgen Hambrecht	<i>BASF</i>	Jacob Wallenberg	<i>Investor</i>
Antti Herlin	<i>KONE Corporation</i>	Hans Wijers	<i>AkzoNobel</i>
Zsolt Hernádi	<i>MOL</i>		
Franz Humer	<i>F.Hoffmann-La Roche</i>		

Secretary General: Wim Philippa

Strategy and International Policy Relations Manager: Dennis Kredler

WAY OUT OF THE CRISIS