



2005

**PATH TO THE
EUROZONE**

The Report of the Hungarian
European Business Council

**ÚT AZ
EUROZÓNÁHOZ**

A Magyar Európai
Üzleti Tanács jelentése

PATH TO THE EUROZONE

The Report of the Hungarian European
Business Council

ÚT AZ EUROZÓNÁHOZ

A Magyar Európai Üzleti Tanács
jelentése

CONTENTS

I.	FOREWORD	2
II.	INTRODUCTION	4
	ERT	4
	HEBC	8
III.	THE REPORT	
1.	PATH TO THE EUROZONE ...	14
2.	INSTITUTIONAL SYSTEM	18
2.1	Functioning of the governmental institutional system	18
2.2	National Development Plan and efficient use of EU funds	21
2.3	The reform of the big service systems	21
2.3.1	Health system	22
2.3.2	Education	23
2.3.3	Pension system	24
2.4	Public Private Partnership (PPP)...	24
2.5	Functioning of civil organisations	25
3.	TAXES	25
3.1	Fiscal policy	26
3.2	The operation of the taxation authorities	27
3.3	Tax-paying discipline	28
4.	FACTORS INFLUENCING INVESTMENT DECISIONS	28
5.	IMAGE	29
6.	ASIAN MARKETS	30
7.	INFRASTRUCTURE	31
8.	ENVIRONMENT & ENERGY ...	32
9.	SOCIETY	34
10.	DEMOGRAPHIC POLICY	35
IV.	EPILOGUE	35
V.	ANNEXES	59
1.	Members of ERT	59
2.	Members of HEBC	60
3.	Company experiences	62

TARTALOM

I.	ELŐSZÓ	3
II.	BEVEZETÉS	5
	ERT	5
	HEBC	9
III.	A JELENTÉS	
1.	ÚT AZ EUROZÓNÁHOZ	36
2.	INTÉZMÉNYRENDSZER	40
2.1	A kormányzati intézményrendszer működése	40
2.2	Nemzeti Fejlesztési Terv és az EU-források hatékony felhasználása	43
2.3	A nagy ellátórendszerek reformja ..	43
2.3.1	Egészségügyi rendszer	44
2.3.2	Oktatás	45
2.3.3	Nyugdíjrendszer	46
2.4	Állami és magánpartnerség (PPP)	46
2.5	A civil szervezetek működése	47
3.	ADÓZÁS	47
3.1.	Adópolitika	48
3.2	Az adóhatóság működése	50
3.3	Adózási fegyelem	50
4.	A BEFEKTETÉSI DÖNTÉSEKET BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK	51
5.	IMÁZS	52
6.	ÁZSIAI PIACOK	53
7.	INFRASTRUKTÚRA	53
8.	KÖRNYEZETVÉDELEM ÉS ENERGIA	54
9.	TÁRSADALOM	57
10.	NÉPESEDÉSPOLITIKA	58
IV.	UTÓSZÓ	58
V.	FÜGGELÉK	59
1.	Az ERT tagjai	59
2.	Az HEBC tagjai	61
3.	Vállalati tapasztalatok	62

Foreword by Mr Ferenc Mádl President of the Republic of Hungary to the annual Report 2005 of the Hungarian European Business Council

At the point where major cultural regions meet Hungary struggled for centuries to be part of the western world. There were periods in its history when this effort succeeded. These periods, still looked on as examples (the reigns of Saint Stephen, Caroberto, Matthias Hunyadi, the turn of the 19th-20th century) always ended with historical events causing a serious setback (the Mongol invasion, the Turkish occupation of the central part of the country that lasted 150 years, the Soviet domination). It is our hope that we are again at the start of a period of advancement. On May 1, 2004 Hungary became a member of the European Union and this will certainly give new impetus to its reintegration.

Filling the frame provided by the EU calls for serious, responsible work. The development constraint of the Hungarian economy is not the same as the need for mere growth. Substantial restructuring is required and this process must affect the whole of society. A new attitude is needed not only in the composition, structure and management of enterprises: the relationship to the world must also change. The holding back of performance that was found during the period of the party state must give way to competition, accommodation must give way to initiative and instead of turning inward we need openness.

This restructuring carried out under constraint but at the same time also consciously accepted is not an easy task. We perceive with pleasure that we are receiving considerable assistance in this from the European Union. Not only in the form of various programs and funds, but also through our natural integration in the course of everyday work into the system from which—contrary to our intentions and aspirations—we were previously excluded.

The Hungarian European Business Council established within the frame of the ERT has also undertaken an important role in this process. With its authentic evaluations of the situation it has helped us and our partners to form a realistic picture of our achievements.

With its proposals and recommendations it has contributed to the successful participation of the Hungarian economy and society in the process of European integration.

The Hungarian European Business Council has earned substantial merits in the development of the Hungarian economy, in increasing its competitiveness and in stimulating its value-creating capability. I particularly appreciate the fact that together with representing business and market considerations they attach equal importance to democracy, human rights, morality and solidarity and to the general improvement in the quality of life. In expressing recognition for their activity to date I also wish them much success in their further work.



Dr. Ferenc Mádl
President of the Republic of Hungary

Mádl Ferenc úr, a Magyar Köztársaság Elnökének előszava a Magyar Európai Üzleti Tanács 2005. évi jelentéséhez

A nagy kulturális régiók találkozási pontján Magyarország évszázadokon át azért küzdött, hogy a nyugati világ része legyen. Történelmének voltak korszakai, amikor ez a törekvés sikerrel járt. Ezeket a máig példának tekintett korszakokat (Szent István, Károly Róbert, Hunyadi Mátyás ideje, a 19–20. század fordulója) mindig súlyos visszaesést okozó történelmi események zárták le (tatárjárás, az ország középső területeinek 150 éves török megszállása, szovjet uralom). Reményeink szerint most ismét egy felfelé ívelő szakasz kezdetén vagyunk. Magyarország 2004. május 1-jén az Európai Unió tagja lett, s ez reintegrációjának bizonyosan új lendületet ad.

Az Unió biztosította keret kitöltése komoly, felelősségteljes munkát követel. A magyar gazdaság fejlődési kényszere nem azonos a pusztán növekedés szükségletével. Jelentős átalakulásra van szükség, s ennek a folyamatnak a társadalom egészét át kell hatnia. Nemcsak a vállalkozások összetételében, szerkezetében, irányításában van szükség új szemléletre, hanem a világhoz való viszonyoknak is meg kell változnia. A pártállami idők teljesítmény-visszatartásával szemben a versenynek, az alkalmazkodás helyett a kezdeményezésnek, a bezárkózás helyett a nyitottságnak kell uralkodnia.

Ez a kényszerű, de egyúttal tudatosan vállalt átalakulás nem könnyű feladat. Örömmel érzékeljük, hogy ebben számottevő segítséget kapunk az Európai Uniótól. Nemcsak a különféle programok, pályázatok formájában, hanem azzal, hogy a mindennapok munkájában természetes módon tagolódunk abba a rendszerbe, amelytől korábban – szándékaink, törekvéseink ellenére – el voltunk zárva.

Ebben a folyamatban jelentős szerepet vállalt az ERT keretében létrejött Magyar Európai Üzleti Tanács is. Hiteles helyzetértékeléseivel elősegítette, hogy magunk és partnereink valós képet alkothassanak elért eredményeinkről. Javaslataival és ajánlásaival hozzájárult ahhoz, hogy a magyar gazdaság és társadalom sikeresen vegyen részt az európai integráció folyamatában.

A Magyar Európai Üzleti Tanács jelentős érdemeket szerzett a hazai gazdasági élet fejlesztésében, versenyképességének fokozásában, értékteremtő képességének élénkítésében.

Különösen nagyra becsülöm azt, hogy az üzleti-piaci szempontok képviselésével egyenértékű feladatuknak tekintik a demokrácia, az emberi jogok, az erkölcs és szolidaritás érvényesülését, az életminőség általános javulását. Eddigi tevékenységüket elismerve kívánok sok sikert további munkájukhoz!



Dr. Mádl Ferenc
a Magyar Köztársaság Elnöke

THE EUROPEAN ROUND TABLE OF INDUSTRIALISTS (ERT)

The European Round Table of Industrialists (ERT) is a forum of around 45 leaders of large internationally operating companies of European parentage. Membership is personal and by invitation only. Companies of ERT Members cover a wide range of industry sectors. Their combined turnover is 1,500 billion euro and they employ around 4,5 million people worldwide. Its “core” mission is to promote the competitiveness of European industry. It expresses views on those areas most connected to its own interest and expertise, chiefly major developments which may affect the conditions essential to providing the proper environment conducive to successful business operation.

Since its very foundation, the ERT has been a strong advocate of the process of **European integration**, including the Single Market, Economic and Monetary Union and EU Enlargement. ERT believes that further economic integration can increase international competitiveness in both the EU and the neighbouring countries, thus boosting growth and bringing significant employment and welfare gains. Major gains can be reaped from a boost in foreign direct investment (FDI) in the neighbouring countries and increased trade flows between the neighbouring countries and the EU. Thus, ERT supports a drive to further integrate the economies of the EU and its neighbouring countries in Europe and the Mediterranean region. This process should build on the achievements of the different forms of co-operation between the EU and its various groups of neighbouring countries: the EU-Russia dialogue, the Stabilisation and Association Process with South-Eastern Europe, the Euro-Mediterranean Partnership, and the Partnership and Cooperation Agreements (PCAs) signed with many countries in the EU’s neighbourhood, have all contributed to laying the ground for further economic integration.

ERT formulated its view in a letter sent to the Presidency of the European Council and European Commission ahead of the Spring Summit on 22-23 March 2005, where the Mid-Term Review of the **Lisbon Strategy** was under discussion. (www.ert.be) ERT underlines the importance of securing more growth and jobs if Europe is to sustain its social and environmental values. To achieve this, it stresses the need for more coherent action within and between European Institutions and the importance of improving implementation of the Lisbon Agenda within the Member States. ERT expresses support for the new approach proposed by the European Commission that clearly identifies responsibilities and calls for National Action Plans, and additionally calls for a more effective Competitiveness Council and an “early harvest” of measurable, quick wins by end 2005.

AZ EURÓPAI GYÁRIPAROSOK KEREKASZTALA (ERT)

Az Európai Gyáriparosok Kerekasztala (ERT) mintegy 45 európai eredetű, nemzetközi szinten működő nagyvállalat legfelső vezetőjének fóruma. A tagság személyre szóló, kizárólag meghívás alapján lehetséges. Az ERT-tagvállalatok számos ipari ágazatot képviselnek. Együttes összforgalmuk 1500 milliárd euro, és világszerte mintegy 4,5 millió embert foglalkoztatnak. Az ERT alapvető küldetése az európai ipar versenyképességének előmozdítása. Ennek érdekében rendszeresen megfogalmazza véleményét azokról a területekről, amelyek saját érdekelttségéhez és szakterületéhez közel állnak, és leginkább hatással lehetnek a sikeres üzleti működést elősegítő, megfelelő környezet biztosítására, valamint a szükséges feltételek megteremtésére.

Az ERT megalakulása óta erőteljesen támogatja az **európai integráció** folyamatát, ezen belül az egységes piacot, a gazdasági és Monetáris Uniót, valamint az EU bővítését. Az ERT hiszi, hogy a további gazdasági integráció növelheti a nemzetközi versenyképességet mind az Európai Unióban, mind a szomszédos országokban, ezáltal fellendítve a növekedést, jelentős foglalkoztatási és jóléti előnyöket teremtve. A szomszédos országokba irányuló közvetlen működőtőke-befektetésekből, valamint az EU és a szomszédos országok közötti bővülő kereskedelmi forgalomból szintén jelentős előnyök származhatnak. Így az ERT támogatja az EU és a szomszédos országok gazdaságainak további integrálását Európában és a Mediterrán-térségben. Ennek a folyamatnak az EU és a szomszédos országok különböző csoportjai közötti együttműködési formákban elért eredményekre kell támaszkodnia: az EU és Oroszország közötti párbeszédre, a délkelet-európai Stabilizációs és Társulási Folyamatra, az Euro–Mediterrán Partnerségre, valamint az EU szomszédságában található számos országgal aláírt Partnerségi és Együttműködési Megállapodásokra (PCA), amelyek mind hozzájárultak a további gazdasági integráció megalapozásához.

Az ERT levélben fogalmazta meg nézeteit (www.ert.be) és adta át a 2005. március 22–23. között megrendezett tavaszi csúcsertekezlet előtt az Európa Tanács és az Európai Bizottság Elnökségének. A csúcsertekezleten a **Lisszaboni Stratégia** időközi áttekintéséről folyt a tárgyalás. Az ERT kiemeli, ha Európa fenn kívánja tartani társadalmi és környezeti értékrendjét, akkor további növekedés és a foglalkoztatás bővítése szükséges. Ennek eléréséhez hangsúlyozza az európai intézményeken belüli és az intézmények közötti szorosabb fellépés szükségességét, valamint annak fontosságát, hogy a Lisszaboni Célkitűzések végrehajtását javítani kell a tagállamokon belül. Az ERT támogatja az Európai Bizottság által javasolt új megközelítést, amely egyértelműen meghatározza a felelősségi köröket, és a nemzeti cselekvési tervek kialakítását sürgeti, valamint egy eredményesebb Versenyképességi Tanácsot, és mihamarabbi mérhető eredmények elérését 2005 végéig.

INTRODUCTION

The annex to the above mentioned ERT letter, entitled “Future European Research Policy; the ERT view” sets out ERT’s perspective on the importance of a strong knowledge base. ERT welcomes the decision by the new Commission to place R&D high on its agenda as a means to stimulate growth and job creation in Europe.

Some of the companies behind the ERT Members are among the highest R&D investors in the world. It is clear that the future development of EU research, across a range of industry sectors and technologies (including biotechnology and nanotechnology) hangs in the balance and will be determined by the policy decisions taken in the coming few years. In particular, Europe faces a challenge in how to commercialise investments in R&D and turn them into business models. Improvement of the regulatory framework will play a critical role in this respect. The Commission and the Member States have much to contribute towards finding the right way to attract more R&D into Europe and rewarding innovation, by setting up active research and innovation policies and maintaining a high level of intellectual property protection.

According to ERT the rejection of the **Constitutional Treaty** in France and The Netherlands was a wake-up call. The results demand an immediate, constructive and determined response from the heads of Government of Europe. It is time for positive leadership to engage public support, restore economic dynamism to the single European market and allow Europe to act with confidence and conviction on the world stage.

A fent említett ERT-levél „Az európai kutatáspolitikai jövője – az ERT véleménye” c. melléklete ismerteti az ERT nézőpontját egy erős tudásbázis kialakításának fontosságáról. Az ERT üdvözli az új Bizottság döntését, amely a K+F tevékenységet napirendjén kiemelt helyen kezeli mint a növekedést és munkahelyteremtést ösztönző egyik legfontosabb eszközt Európában.

Az ERT tagvállalatok között található a világ legnagyobb K+F befektetői. Egyértelmű, hogy az EU-kutatások jövője – számos iparágban és technológiában (köztük a biotechnológiában és a nanotechnológiában) – kétesélyes, és az elkövetkező néhány évben meghozandó szakirányú döntéseken múlik. Európa kihívás elé néz, hogyan tudja a kutatás-fejlesztésre fordított beruházásokat kereskedelmi szintre hozni és üzleti modellekké alakítani. A jogszabályi keretek fejlődése ebből a szempontból kritikus fontosságú szerepet játszik. Aktív kutatási és innovációs politikák kialakításával és a szellemi tulajdon magas szintű védelmének fenntartásával a Bizottság és a tagállamok jelentősen hozzájárulhatnak ahhoz, hogy több kutatás-fejlesztést és eredményekre vezető innovációt vonzzanak Európába.

Az ERT szerint az **Alkotmányos Szerződés** franciaországi és hollandiai elutasítása fontos figyelmeztető jel. Az eredmények az európai kormányfők azonnali, konstruktív és határozott válaszát követelik. Itt az ideje pozitív vezetéssel megszerezni a nyilvánosság támogatását, helyreállítani az egységes európai piac gazdasági fejlődését, és lehetővé tenni Európa számára a magabiztos és meggyőző fellépést a világ színpadán.

THE HUNGARIAN EUROPEAN BUSINESS COUNCIL (HEBC)

The Hungarian European Business Council was the first among the Central European Enlargement Business Councils to be initiated by ERT in 1998.

Members are the Chairmen and CEOs of the Hungarian affiliates of major European enterprises represented in ERT. The companies are significant investors of the Hungarian economy such as; ABB, Akzo Nobel, BAT, BT, Electrabel, Electrolux, Ericsson, MOL, Nestlé, OMV, Philips, Shell, Siemens, Suez Environnement and Unilever. HEBC members take an active role in the work of other organisations and Chambers too, so the opinion of the group is regularly discussed and supplemented with the views of other major players of the Hungarian economic scene.

HEBC has fulfilled its basic mission, the realisation of a common agreed strategy of ERT and HEBC to provide information based on the business experiences of members to the accession negotiations between the EU Commission and the Hungarian Government in order to support Hungary's fast and smooth accession to the European Union. Considering the background represented by the activity of ERT in Europe and the support given by the parent companies, it can be said that there was no other—politically independent—group in the Hungarian society which assisted the integration processes in a similar way.

As a member of the European Union Hungary is facing new challenges ahead. To fully exploit the opportunities of enlargement, Hungary, like other Central and East European countries will have to continue along the reform path in order to catch up with the EU's average and to contribute to the realisation of the EU competitiveness and growth objectives set in the Lisbon Agenda. Continuing its activity, HEBC wishes to assist the realisation of these processes directing the attention of the economy and policy-makers to the views and recommendations of the business world regarding the new challenges.

HEBC's negotiating partners. HEBC regularly consults with the ERT Enlargement WG, Members of the Hungarian Government of any particular time, informs the President of the Republic of Hungary, discusses its views with several Committees of the Hungarian Parliament (European, Foreign Relations and Economic Affairs Committees).

Consultative meetings are held regularly with the Ambassadors of EU Member States accredited in Hungary, representatives of the EU Commission Delegation, several selected and acknowledged experts and the representatives of the media.

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 nagyvállalatok magyarországi leányvállalatainak legfelső vezetői. A tagvállalatok a magyar gazdaság olyan jelentős befektetői; mint az ABB, Akzo Nobel, BAT, BT, Electrabel, Electrolux, Ericsson, MOL, Nestlé, OMV, Philips, Shell, Siemens, Suez Environnement, Unilever. 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.

Az HEBC teljesítette eredeti célkitűzését, hogy Magyarország gyors és zökkenőmentes EU-csatlakozása érdekében megvalósítsa az ERT és az HEBC egyeztetett stratégiáját, a tagok saját üzleti tapasztalatain alapuló információival hozzájáruljon az EU Bizottság és a Magyar Kormány közötti csatlakozási tárgyalások sikeréhez. Azzal a háttérrel, amelyet az ERT tevékenysége jelent Európában, valamint a támogatással, amelyet az anyavállalatok adtak, elmondható hogy nem volt a magyar társadalomban olyan – politikailag független – gazdasági csoport, amely hasonló módon segítette volna az integrációs folyamatokat.

Európai uniós tagként újabb kihívások elé néz Magyarország. Ahhoz, hogy teljességgel kiaknázhassa a bővítés kínálta lehetőségeket – csakúgy, mint a többi közép- és kelet-európai országnak – folytatnia kell a reformokat az EU átlagához való felzárkózás érdekében, hozzá kell járulnia az Európai Unió Lisszaboni Célkitűzésében foglaltak eléréséhez a versenyképesség és növekedés terén. Tevékenységét folytatva, ezeknek a folyamatoknak a megvalósulását kívánja segíteni az HEBC, ráirányítva a gazdaság és politika alakítóinak figyelmét az új kihívásokkal kapcsolatban az üzleti világ nézeteire, ajánlásaira.

Az HEBC tárgyalópartnerei. Az HEBC rendszeresen konzultál az ERT Bővítési Munkacsoportjával, a mindenkori Magyar Kormány tagjaival, tájékoztatja a Magyar Köztársaság Elnökét, megvitatja nézeteit az Országgyűlés több Bizottságával (Európai Ügyek, Külügyi, Gazdasági Bizottság). Rendszeres a párbeszéd az európai uniós tagországok Magyarországra akkreditált nagyköveteivel, az EU Bizottság Delegációjának képviselőivel, néhány kiválasztott, elismert szaktekinntéllyel és a média képviselőivel.

INTRODUCTION

Over the past years the Business Council has proved to be an active and recognised partner. When drawing up its Annual Regular Reports on Hungary, the EU Commission not only took into account the findings of HEBC but also cited them. The Members of the Hungarian Government of any particular time stated that they have always regarded HEBC's opinion as important and objective indications, helping them to convey a realistic picture of Hungary.

The name of HEBC is linked with results in such highly important issues as the subject of the CEFTA countries, the signing of the WTO Singapore Agreement, or the adoption of the Hungarian Act on Telecommunications.

It is a consistently applied basic rule that HEBC does not carry out lobbying activity for the individual business interests of the member companies. The members of HEBC are well-known and respected persons with credibility in Hungary and abroad. They are ready to use their experience in order to promote the rapid development of the Hungarian economy as a whole, in the widest sense. Members formulate their independent opinion in the form of Annual Reports.

The HEBC Reports. The Annual Reports issued since 1999 provide an opportunity for this important business community to convey economic considerations, arguments and ideas to the Hungarian and European public and promote society-building issues which—presented as a joint opinion of HEBC—are a valuable source of information and independent analysis on the socio-economic situation of Hungary and its prospects within the enlarged Union.

The Reports are always written with constructive intention, even in the case of critical observations.

In their choice of titles, HEBC Members wanted to highlight the progress made by Hungary in preparation for accession, always stressing that they regard Hungary's accession as a win-win situation. It is a special value of the Reports that they are written by the HEBC members themselves, all members take part in the work and every sentence is based on consensus. All conclusions are supported by company experiences drawn up by the member companies and placed at the end of the Reports.

Az elmúlt évek működése során az Üzleti Tanács aktív és elismert partnernek bizonyult. Az EU Bizottság Magyarországról szóló éves jelentéseinek elkészítésekor nemcsak figyelembe vette az HEBC megállapításait, hanem idézte is azokat. A mindenkori Magyar Kormány tagjai kifejezték, fontos és tárgyilagos jelzőrendszernek tartják az Üzleti Tanács véleményét, amely hozzásegíti őket ahhoz, hogy reális képet közvetíthessenek Magyarországról.

Eredmények fűződnek az HEBC nevéhez olyan nagy horderejű kérdésekben, mint a CEFTA-országok témája, a WTO Szingapúri Egyezményének aláírása, vagy a magyarországi telekommunikációs törvény megszületése.

Az HEBC konzekvensen betartott alapszabálya, hogy nem folytat lobbitevékenységet a tagvállalatok egyéni, üzleti érdekeiért. Az HEBC tagjai Magyarországon és nemzetközi szinten is ismert, tekintélyes, hiteles személyiségek. A tagok készek tapasztalataik felhasználásával a magyar gazdaság egészének széles értelemben vett, gyors fejlődését elősegíteni. Független véleményüket évente kiadott jelentések formájában fogalmazzák meg.

Az HEBC jelentései. Az 1999 óta évente kiadott jelentések lehetőséget adnak arra, hogy e befolyásos üzleti kör szempontokat, érveket, elképzeléseket közvetítsen a magyarországi és európai nyilvánosság felé, társadalomépítő témákat karoljon fel, amelyek – közös HEBC-állásfoglalásként megjeleneve – nemcsak értékes információforrásként szolgálnak, hanem elemzést adnak Magyarországi társadalmi-gazdasági helyzetéről, kilátásairól a kibővített Unióban.

A jelentések még a kritikai észrevételek esetében is mindig konstruktív szándékkal íródnak.

Az éves jelentések címeinek kiválasztásánál a tagok érzékeltetni kívánták azt az utat, amelyet Magyarország megtett a taggá válás során, mindvégig hangsúlyozva, hogy Magyarország csatlakozását mindkét fél számára előnyösnek tekintik. A jelentések külön értéke, hogy maguk az HEBC tagjai írják, minden mondata konszenzuson alapul. A levont következtetéseket a tagvállalatok által készített és a jelentések végén található vállalati tapasztalatok támasztják alá.

INTRODUCTION

The Reports are printed in thousands of copies and are forwarded **in Europe**, via ERT to the member companies of ERT, the Members of the European Commission, European decision-makers and representatives of the European media, and via the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Hungary to all of its diplomatic representations.

In Hungary, HEBC sends more than a thousand copies of its Report to Members of the Hungarian Government, the Office of the President of the Republic, the Office of the Prime Minister, the Ministries, Members of the Hungarian and European Parliaments, the municipalities, Regional Councils, decision-makers, economic leaders, Members of the Academy of Sciences, institutes and institutions, media representatives, various organisations—with particular regard to those grouping SMEs—partner organisations and NGOs. The Report can be accessed on the **Internet**, the website of ERT and on the home page of the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Hungary.

HEBC would like to express its thanks to:

Mr László Lábodý *Head of Corporate and Regulatory Affairs,
British American Tobacco Hungary*

Mr Attila Boródi *Director of Corporate Affairs, Unilever Hungary*

BEVEZETÉS

A jelentések több ezer példányban jutnak el **Európában** az ERT segítségével az ERT tagvállalatokhoz, az EU Bizottság tagjaihoz, európai döntéshozókhöz és média-képviselőkhöz, valamint a Magyar Köztársaság Külügyminisztériumán keresztül a magyar diplomáciai testületekhez.

Magyarországon az HEBC szintén ezres nagyságrendben küldi jelentését a Magyar Kormány tagjainak, a Köztársasági Elnöki Hivatalnak, Miniszterelnöki Hivatalnak, minisztériumoknak, a magyar és EU Parlament tagjainak, önkormányzatoknak, Regionális Tanácsoknak, döntéshozóknak, a gazdasági élet vezetőinek, akadémikusoknak, intézeteknek és intézményeknek, média-képviselőknak, különböző szervezetnek, különös tekintettel a kis- és közepes vállalatokat tömörítőkre, NGO-knak és társszervezeteknek. Az éves jelentés elérhető az **interneten**, az ERT weboldalán (www.ert.be) és a Magyar Köztársaság Külügyminisztériumának honlapján.

Az HEBC tagjai külön köszönetüket fejezik ki:

*Lábodny László úrnak, a British American Tobacco Magyarország
Vállalati Kapcsolatok és Szabályozási Ügyek Igazgatójának*
Boródi Attila úrnak, az Unilever Magyarország Vállalati Kapcsolatok Igazgatójának

1. PATH TO THE EUROZONE

In line with its title, the HEBC Report covers the changes the country has to face. Joining the eurozone creates a demanding agenda. Hungary has to invest in some areas and meet a number of economic criteria which, sometimes, even the more developed countries feel are a bit too demanding. At the same time the question is not only of entering the eurozone but doing it while being competitive and remaining attractive for investors.

Hungary has to define its position and role in the eurozone and what it wishes to achieve in the enlarged Europe. Long-term targets have to be specified and clear definitions are needed for Hungary to be competitive and attractive in the coming ten years in line with the Lisbon agenda.

Looking at the eurozone it is very important to define the countries with which Hungary has a real relationship and the countries on which Hungary depends, not only at present time but also in the future. There are many strong points on which Hungary can build; the quality of the labour force, a unique location in Central Europe, having borders not only with Eastern-Europe but with South-Eastern Europe and the Balkans. With this unique position Hungary can play a key role in the development of regional policy in the further enlargement process.

The critical factor is time. It is not in Hungary's interest for development to come to a halt because of next year's elections or for decisions to be postponed because of politics.

The world outside will not stop and wait for us and we must keep up. The failure to make decisions can have a long-term impact and the country may lose unique opportunities.

Can Hungary remain competitive in the face of the neighbouring countries in the struggle to win investors? We are at a turning point when we not only need to move fast but also act decisively.

Already in previous years' Reports, the HEBC drew attention to important tasks and although some progress can be observed there has not been any significant change on the key issues which have an important impact on competitiveness over the long term.

Regarding macro-economic stability the country has improved fundamentally. It moved faster towards the privatisation of the economy and towards the creation of a favourable environment for investors than its neighbours but now they have caught up, having introduced reforms in certain areas like fiscal policy and the growth of their GDP is higher. In economic growth Hungary lags behind the other Visegrad 4 countries.

This is why Hungary needs to develop a sound fiscal economic policy together with a corresponding strategy to promote the earliest possible introduction of the euro.

From the viewpoint of the eurozone, fiscal economic policy has greater scope for action and more purpose than legally regulated monetary policy. It would be desirable for Hungary to join the Monetary Union as soon as possible—because it offers the possibility of stable financing of the public debt among other things—but definitely no later than, for example, the Czech Republic, Slovakia or Poland.

Europe has set itself a very ambitious long-term target. It is now in the middle of the process. Although certain evaluation has to be done, the target and the vision is challenging and stimulating. It could be useful for Hungary to adopt the model in a certain sense and find an ambitious target that would oblige the country to make changes. It would be useful for Hungary to aim, for example, to be the most competitive among the new Member countries in the eurozone.

Preparation for and joining the eurozone, meeting the Maastricht criteria are mainly fiscal questions. The HEBC does not wish to deal with the technical details of this process, but rather with how Hungary's economy can become sufficiently strong to join the group of developed countries already there.

The advantages of introducing the euro are well known—trade is conducted in the common currency, exchange rate uncertainties end, transaction costs related to exchange disappear, interest rates are low, deep and liquid capital markets etc.

But the key criterion for joining the eurozone is to have a consistent macro-economic policy which simultaneously realises the earliest possible introduction of the euro and as far as possible also the growth of competitiveness assisted by the Government.

The existence of the forint is not part of the solution, it is part of the problem. Hungary is a small open economy with a fully liberalized capital flow. The eurozone is by far the most important economic partner trading in goods and services as well as in investment. The major proportion of Hungary's foreign trade in goods and services is conducted with the eurozone. If we disregard energy products which are sourced from Russia for geographical reasons, the eurozone share is even higher. Moreover, our Central European trade partners are also converging on the euro. As import demand in the eurozone is one of the most powerful determinants of Hungarian growth, business cycles are strongly harmonized. Hungary almost certainly forms an optimal currency area with the eurozone. As a result, we believe it is in the national interest to introduce the euro.

If Hungary decided to spend a further decade outside the EMU, interest rates would rise immediately as the convergence period would be extended. It is very likely that during that decade Central Europe would experience high volatility and possibly a financial crisis. In addition, as the other Central European countries joined, Hungary would find itself trapped on the periphery. Obviously the Hungarian corporate sector has a strong interest in avoiding such a negative outcome.

The Hungarian corporate sector will benefit from euro entry in a number of ways:

- Exchange rate volatility is an unavoidable fact of life in small countries with liberalized capital flow. In fact Hungary was lucky that the global financial environment has been benign since our liberalization. Exchange rate volatility creates additional risks and hedging costs for businesses and creates difficulties in corporate planning. Entry into the eurozone will eliminate exchange rate volatility towards our most important economic partner. Although USD volatility remains it is of minor importance for most companies outside the energy sector.

- Since the credibility of the exchange rate regime is not perfect, forint interest rates contain a sizable risk premium. In fact most of the interest rate differential is due to risk in exchange rather than the country. This could be eliminated with entry to the Monetary Union. Major corporations in Hungary already have a substantial part of their financing in euro. However, this is risky for companies who serve the domestic market and lack a natural hedge position and may not be available for small and medium-sized enterprises. Introduction of the euro will thus lower the capital cost of Hungarian companies which encourages investment. This effect is reinforced by the expected increase in competition in financial services as eurozone financial institutions will find it easier to serve Hungarian clients.
- Currency transactions have a sizeable transaction cost. As Hungarian companies are price takers in eurozone markets, these transaction costs directly dent their bottom line. The single currency which eliminates transaction costs, creates a level playing field for Hungarian enterprises. This is especially important in tourism where the transaction costs associated with cash transactions are very high.
- Hungary is currently regarded as an emerging market. Moreover, important financial institutions have currency matching requirements in their investment policies. These factors currently limit capital inflows. Entry to the eurozone is expected to encourage capital inflow into Hungary and as a result companies will find it easier to attract capital.

These factors together are estimated to increase the growth potential of the Hungarian economy by 0,6–0,9%. This is 800 million euro yearly spent on goods and services of Hungarian companies. Enhanced growth means that even companies not in direct contract with the eurozone will enjoy the indirect effects.

If a country with widely divergent macroeconomic conditions joined the eurozone it would create internal strain in the country and to a lesser degree within the Zone as well. The convergence criteria were put in place to minimize the strain of these adjustments and to prevent instability being introduced into the eurozone.

There is a very strong empirical evidence that macroeconomic instability is harmful to economic growth. High and variable inflation makes business planning difficult and harms investment. Budget deficits tend to decrease national savings which, with current account constraints, crowds out investment. High government debt puts an interest burden on the future, taking resources from productive public spending. A decent growth oriented macroeconomic policy would have a very similar path to the convergence criteria even without a legal commitment.

Hungary is well on track with the inflation criteria and it seems that the inflation targeting is building up its credibility. Due to the adjustment in service sector price levels, domestic inflation is likely to be somewhat higher than that of the eurozone average for several years to come. However, this gradual process should not create tension.

The appreciation of the forint was instrumental in tackling inflation. On the other hand, a depreciation (a “weak forint” policy) almost certainly would generate inflationary pressure due to the openness of the economy and the structure of the retail market. Even if the country stays out of the EMU, imbalances cannot be compensated by devaluation in a sustainable manner, as any gains in competitiveness are very quickly eroded by inflation. Moreover, most Hungarian companies have some exposure to imported components and FX financing, and all are exposed to the price of imported energy. As a result, the corporate sector would gain very little from the weak forint even in the short term, and certainly would lose in the long term. In fact, despite the strong forint, the market share of Hungarian exporters has increased in eurozone markets.

The convergence criteria are not a straitjacket, they are a climbing harness which prevents us from falling. Being outside the EMU does not give us an excuse to run unsustainable fiscal policies. There is strong empirical evidence that fiscal expansion, whilst it generates demand in the short term, has very negative long term supply side effects. High taxes put a break on entrepreneurship and discretionary spending fuels corruption. Hungarian fiscal policy has lost its credibility and on its current path the debt spirals to infinity. This hurts the corporate sector as well through higher risk premiums. Budget stabilization should be a priority in any case. In fact, the country is lucky that the convergence program forces fiscal adjustment for which the political will would otherwise be lacking. As Lesek Balczerowitz, the architect of the Polish economic miracle remarked, if the convergence criteria did not exist, we would have to invent them. Fiscal adjustment has a depreciating effect on both the real exchange and interest rate and therefore improves competitiveness. If fiscal policy manages to regain its credibility, the interest rate criteria are largely self fulfilling, interest rate convergence is driven by arbitrage in financial markets. Falling interest rates encourage equity investment, which is obviously beneficial to Hungarian companies.

The big international companies are better able to adapt and avert the negative impact than small and medium-sized enterprises which are not able to spread their risk and would be more severely affected by the fulfilment of the criteria for joining the eurozone. In this sense special attention must be paid to them, especially to SMEs operating exclusively with Hungarian capital, on the Hungarian market, which will find it more difficult to adapt to the new conditions.

2. INSTITUTIONAL SYSTEM

2.1 Functioning of the governmental institutional system

The HEBC wishes to talk about Hungary's strategic goals and what needs to be done for the country to become competitive in the European Union. It is a basic condition that the country must make a start on a comprehensive reform of the general governmental budget and the major service systems. Although the economic growth of recent years has been around 4%, there is no equilibrium at macro level.

In 2004 the Hungarian economy grew at a slower pace than the world economy and the country did not catch up but, on the contrary, lagged behind. More than 1 percentage point of the 4% growth was due to the good harvest and the underlying trend is even more alarming. This is quite clearly because the reform processes have not been started on the expenditure side which would, in principle, make it possible to restore the balance by curbing spending and reducing the budget deficit. Elimination of these losses must free resources for those national programmes which lay the foundation for further economic activity and are necessary for the development of the infrastructure, particularly the railway and road networks and the education and health care systems.

The debt of around 60% could in itself be manageable. A number of countries in Europe have debts on a similar scale or even higher but it must not be forgotten that the state debt is very high and is increasing considering the volume of development investment needed in the future. Another problem is that the rigid distribution system absorbs all of the available funds and does not release resources for essential development. It is therefore vital to reduce spending first and then decide about reducing taxes. The failure to carry out structural reforms is seriously undermining the country's growth prospects and competitiveness, further increasing the social costs of maintaining the state debt.

Both the country and the economy are over-politicised. Politics works principally in terms of cycles and re-election and not in the long-term interests of the country. Since next year is an election year, the HEBC member companies wish to point out that the country cannot bear the burden of a repetition of the spiral of promises that marked the elections in 2002. In retrospect, it is clear that the country's competitiveness and the country itself paid the costs of these election promises.

The HEBC is a good example of how rivals can sit down at the same table in the interest of achieving a common goal—the improvement of the country's competitiveness.

The governmental sector has to find the path leading to an efficient, service-providing Government with relatively limited resources to cover its operating costs. One of the most important elements on this path is the elaborating and introducing of performance measurement for central Government bodies which currently present a chaotic picture both in the methods used and in organisational direction. Policies are elaborated in numerous places without co-ordination and are strongly influenced by sector/organisational interests. There is no uniform approach and no responsible ownership of the process and unless this process is launched it will not be possible to achieve better and more efficient governmental service.

In the opinion of HEBC the focus must be on organisational and operational development. International benchmarking experience needs to be adopted and expectations set on this basis. A uniform method would make it possible to measure, unequivocally, the performance and activity of the public administration system. In this way its functioning would be transparent and accountable and the institutions could accept real responsibility for their functioning. In the interests of the modernisation of public administration a fundamental change of attitude is needed in human resources policy in the public sphere (wage scale, permanent “tenure”).

As a result of all this the numbers employed could be gradually reduced, which is not the same as the present radical reduction which has been announced. Independent functioning extends from financial planning to the setting of strategic goals and a human resources policy based on performance evaluation. The organisational and technological/technical infrastructure supporting the process also needs to be created.

Measures taken towards improving the competitiveness of public administration would have a direct impact on the labour market. A solution should therefore be found for the administration to be downsized. Several hundred thousand people and their families will be directly affected if a serious attempt is made to organise public administration on the basis of efficiency criteria. Since this measure would mean the withdrawal of the state—meaning that it would want to spend less money but more efficiently—there would obviously be a need for the state to create the possibility of new jobs through action on the economy.

When we speak of competitiveness, a further difficulty is that several questions have to be dealt with simultaneously, such as the question of unemployment, while solving the difficulties of job creation. For this investment must be encouraged, the inflow of investments and foreign capital supported, taxation modified, and not least of all, the fairness of competition protected. As long as there is any possibility of influencing decisions, corruption can be a significant factor impeding competitiveness.

The current or any future Government should take a look at current activities and subject each of these activities to scrutiny with questions such as:

1. Is this function necessary?
2. Is this function best performed by the Government or could it be performed better by the private sector?
3. Should this function therefore be outsourced?

Based on these criteria the Government should take the necessary measures to improve its efficiency. It is not in the best interests of any country, Government or private organisation to simply reduce the number of employees in the public sector. What it should do is review the functions using a business perspective. This is not a new recommendation, but is very critical. Any function that the Government undertakes should be reviewed and outsourced (e.g. issuing licences, education etc.) if the private sector could do it cheaper or more efficiently. It would also be important to examine the functions in public administration to identify those which are necessary or represent added value. Hungary cannot afford the huge number of mayors, assistant mayors, local government officials, governors etc.

At the same time the practice of appointing persons according to their political loyalty to head state enterprises and institutions must also be abandoned. The selection criteria and efficiency conditions now customarily seen in business life must be applied to the selection of the heads of enterprises and institutions remaining within the state sphere in the long term.

Many examples and experiences could be drawn from the economy seen and the methods used in private companies and applied to the management of the country.

This is obviously a long process and there is also a need for change in the model used in the decision-making process. One of the criteria of successful companies is that management is capable of serving both the company and the employees which does not mean servility but a form of harmonisation and conflict resolution taking into account different interests and observations.

Competitive company management has a specified set of criteria, decisions must be made, goals set, areas to be developed designated, strategies for attaining the goals elaborated and what will not be done must also be clearly stated. The state could adapt many elements from the way a company plans the improvement and development of its competitiveness, how it concentrates all its capital and human resources and how it communicates the values of the company's management to its employees.

The cornerstones which create unity and help to ensure that all of the parts pull in the same direction must be defined in governmental work too. This requires performance-oriented people and long-term thinking which cannot be achieved within the space of a single Government term. It is a very positive step that the priorities have already been set.

Regulation and legislation at industry level is also an area worth mentioning. Although HEBC perceives a certain shift, it nevertheless recommends that the Government develop a transparent process of consultation with representatives of the different industries in the course of drafting laws and regulations. Naturally, at times, the Government may also have reasons for ignoring the opinions and recommendations of experts.

However, transparency and a knowledge of their intentions helps to create a clear and unequivocal situation, enabling everyone to understand and follow the decision-making processes and be reassured. There are many ways of achieving this in practice, such as the internet, interactive forums, etc.

The HEBC has already dealt with the question of corruption in its earlier Reports.

Unfortunately, there is a need to state once again that Governments must set a clear example by conducting clearly transparent public procurement procedures, thereby reducing to a minimum the possibility of abuse and corrupt practice.

2.2 National Development Plan and efficient use of the EU funds

EU funds are not in themselves a guarantee of the catching up procedure. EU support can act as a catalyst to growth, but the Hungarian economy and social policy must supply the basic reagents. The present governmental structure does not have suitable working methods or organisational structure for handling the National Development Plan's programme. Just as the countries which joined earlier reinvented their Governmental systems to make them better capable of handling projects on such a scale, Hungary cannot avoid this task either. If there is no change in the governmental, public service and public administration structure and if process-based work following the classical performance-management philosophy—measurable goal, measurement, feedback—is not introduced, Hungary has no chance of making efficient use of the EU funds.

It must be recognised that the present bureaucracy is incapable of handling such tasks. HEBC considers it of vital importance that the second National Development Plan should be feasible so that we can create a competitive country within the next 7-8 years. When considering the National Development Plan being drawn up for the period 2007-2013 we need to speak not only about the amount of money which will flow into the country but also the enormous co-financing needed to realise these programmes, the resource of which is still nowhere in sight. How will the Government find budget resources for co-financing if it wants to reduce taxes and does not make any cuts on the spending side, which at present determines the volume of revenue needed? The first step therefore must be to draw up a programme covering at least 3-5 years to reduce the spending side, then a part of the resources released here can be used to cut taxes. Of even greater importance these resources could be used in the co-financing of infrastructure investment and National Development Plan programmes, which are much more important for the country than the level of taxes now or within the next year or two.

2.3 The reform of the big service systems

Reform of the big service systems can no longer be postponed. The last reform, the pension reform was eight years ago, in 1997. It would be very beneficial for the country's competitiveness if one of the themes of the next election were to be the commitment of the political forces to the reform of the big service systems and how quickly and efficiently they plan to carry these out if they are elected.

HEBC wishes to examine the means to achieve the reform of the big service systems health services, pension system, including here also education from the point of view of co-operation between the public and private spheres so that market mechanisms are allowed to operate while retaining the social goals. The idea of a smaller state, bigger economy could be realised in all three areas (health services, education, pension system); in other words, together with a reduction in the role of the state—which maintains certain services on a welfare basis—scope must also be provided for the demands of the market, for a more pro-active role for the economy (possibly in the form of PPP) and in parallel with this, the need for efficiency should also be examined.

2.3.1 Health system

Health services are in need of reform not only in Hungary but also elsewhere in Europe. The basic question is the same everywhere: what services can be provided free of charge? At the same time, considerable progress can be observed in diagnostics and pharmaceutical research, neither of which can be financed only by the state.

One of Hungary's opportunities for catching up lies in the health services, if health care continues to be a largely state-owned service but its competence and field of operation is extended. Health care could also be a breakthrough point for the economy and for competitiveness, with the possibility of becoming an export service. The structure of the Hungarian economy is developing and services form a high proportion, but the export of services do not. It is the private areas of health care—dental services and health tourism—which have demonstrated that it is possible to provide a high standard of export service with private initiatives and financing. The proportion of such areas needs to be further increased, without violating basic social goals and the right to equal access. Hungary would be repaid many times over if it succeeded in entering the European market and state health insurers from the Germany, France or Britain state health insurers with their high purchasing power, were to send people to Hungary for treatment. However, to attain this the country needs to have European-standard health services and hospitals, highly trained doctors and service-oriented health workers—nurses, assistants, technicians, precision instrument technicians, operators, etc.

In contrast, growing numbers of Hungarian doctors are going abroad to work, not only because of the higher income, but also because of better infrastructure and improving opportunities for professional development, which in many cases in Hungary are constrained by the lack of finance. While much higher added value exports could be achieved with the reform of the health services, at present doctors trained with Hungarian taxpayers' money are leaving the country, resulting in a loss of the capital invested in their training.

HEBC would like to bring to everyone's attention the importance of prevention. With the development of prevention services, efficiency can be improved whilst at the same time saving costs. Promotion of a healthy and balanced lifestyle should be a key priority. It should begin at school with education on nutrition and increase of physical activity which is of major importance. The early screening of the younger generation and the adult population alike could also contribute to the prevention of certain diseases. The costs would be minimal when set against the positive impact on the health status of the population and the money which could be saved on treatment. For example in France, companies provide a yearly check-up which is compulsory and financed by the state.

Another area which could provide some benefits is the promotion of home nursing. Examples in Western European countries and the USA demonstrate that, in the case of certain long-term conditions which do not require the full infrastructure of the hospital, recovery is faster at home. The benefit is not only that people are more satisfied but that the costs of the system of home nursing are significantly lower. The framework of this should be structured following the pattern seen in developed countries and sometimes through PPP.

2.3.2 Education

Education could also be a form of exports service, contributing to the further development of the economy, as there are already universities and colleges which attract foreign students with their courses held in foreign languages.

Education has strong academic traditions in Hungary but there needs to be a certain shift, adapting to the demands of the 21st century. HEBC recommends that special emphasis is placed on the implementation of the requirements of modern economies and points which indicate the condition of the labour market; such as developing language skills with special regard to the English language. There is a gap in the language skills and capability of today's labour pool. In Scandinavian countries over 80% of the population speak English. Hungary is well below this figure. Language training should start at the lowest possible age.

Another point would be to strengthen communication skills, emphasising also team-work, which will play an increasingly important role in the future, also paying attention to practical training. It is important for the country to emphasise life-long learning, to ensure that the labour force has the ability to adapt to changing conditions and a changing environment.

Vocational training should be strengthened with a shift towards practical training and the money available should be spent both more wisely and more efficiently. It is not necessary to encourage all young people to work for a diploma while there is a shortage of manpower in important crafts and a shortage of technicians. It is worth considering the Irish example where a long-term strategy was developed for both the methodology and financing of education.

It is necessary to stress that much greater emphasis should be placed on quality, a so-called "elite education", on an exclusively market basis, in the course of the transformation of higher education into multi-stage training. Bachelor training in line with the Bologna Process can remain at the mass level, but Master level training must be created to meet the demands of the market. The application of European practice is recommended, launching two tracks—the "practical" and the "academic" at bachelor level, but also providing the possibility of switching tracks at the end. It is also important to preserve the efficiency of Hungarian higher education so that, despite the credit system, young people complete their studies at the earliest possible time and enter the labour market to use their abilities practically. Education can and must be supported by scholarship systems, but education must also be viewed as an investment made by the individual. We recommend that in the new system the level of financing of education should approach that of European universities—taking the wage differences reasonably into account—and that the degree of financing should be guaranteed by law in the long term. In the new system of institutional management the Steering Committee composed of external company managers should have an advisory role only.

2.3.3 Pension system

With the pension system there is a need for a long-term consensus; the main principles behind the system cannot be reconsidered during each four-year governmental term as this undermines the confidence of individuals in the seriousness of the Government's intentions and their long-term validity. The three-pillar Hungarian pension system is a future-oriented, positive and competitive experiment even in comparison with the rest of Europe.

In Hungary, where for decades social awareness of the need for individual self-provision and individual responsibility was low, it is essential to emphasise the need for this, not as an alternative to the state's role but in partnership with it.

2.4 Public Private Partnership (PPP)

For the country as a whole to be competitive, the public sphere must also be made more competitive. There must be an aim to achieving a certain equilibrium between the performance of the economy and the public sphere. One way to achieve efficiency is by applying the benchmarking methods mentioned earlier, or the adoption of models functioning in other countries (e.g. Great Britain). Another possibility is the frequently mentioned initiative, the Public-Private Partnership (PPP). Certain tasks can be carried out better, more economically and, over the long-term, more expediently by involving the results- and efficiency-oriented private sector. Savings can be achieved in governmental expenditure through the use of PPP. However, it is not advisable to make PPP solely a means of creating new investment. It is worthwhile transferring the operation of existing systems currently operated by the state, with poor efficiency, to private companies. In this case, the public assets which are subject to this form of operation remain in state ownership but become more efficient operationally. By operating programs based on successful public-private partnerships it is possible to make financial investment where modern management and operating experiences are also transferred.

The creation of a strategic PPP-type partnership can only be based on a search for consensus and mutual support. There is a need to create well-balanced contractual systems taking into account rights, obligations, responsibilities, risks and economy.

Another requirement if we are to operate PPP efficiently is the stability that of the regulatory and legislative frameworks of the given industry in the long term. Moreover, it is worth moving in the direction of this co-operation if the given industry or segment of the economy has a clearly visible strategy and vision and PPP-type co-operation can be planned and integrated into the system.

2.5 Functioning of civil organisations

Unfortunately the situation described in the HEBC's Report last year has not changed; here in Hungary the system of economic representation and the representation of employers' interests continues to be fragmented. As long as the economy has no straightforward, single-channel representation, the Government cannot find an effective civil partner with a suitable professional basis for with which to hold a dialogue. The state needs to act as a catalyst to encourage forms of co-operation. It would be desirable for the civil sphere to work together to formulate clear-cut opinions which, when forwarded to the decision-makers through appropriate information channels, would contribute to the country's efficiency and development.

3. TAXES

As long as the European Union does not wish to homogenise the taxation systems to any significant extent, taxes will play a key role, especially in competition among the new member countries. It is worth keeping in mind such positive examples as the Dutch taxation system; thanks to its incentive nature a large proportion of European enterprises have based their company headquarters in the Netherlands. It is extremely important for taxation to be transparent, unequivocal and clear in its intentions and goals. If this is achieved, rates can then be considered. Tax cuts themselves do not serve the country's long-term competitiveness. At the same time the structure of the taxation system, its complexity and unpredictability are a very big competitive handicap and it would be worthwhile making changes whilst maintaining the level of revenue.

If Hungary wants to achieve its convergence program and at the same time improving its competitiveness and attractiveness, the overall tax package should be revised. There are positive aspects like the relatively low corporate tax, but actually this is not enough when we take into consideration the rapid reforms taking place in the tax systems of the neighbouring countries.

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

Employees are also left with less money in their pockets after tax than in the previous year. With all this taxation, Hungary still has a budget imbalance. Government should decide to take drastic steps in eliminating local tax and reducing the maximum VAT to promote Hungary's competitiveness. They should not just talk about it but do it. There are several proposals, but it is a subject which should be discussed again. Hungary is facing elections next year and it is unlikely that the Government will take unpopular measures to reduce expenditure; it is much more likely that both parties will make promises on that score.

HEBC members have presented their views about the urgent need of a comprehensive tax reform in their previous Report. Unfortunately, we have to realise that despite the Government's recent efforts, not much has happened on this field and we can only repeat the suggestions.

3.1. Fiscal policy

In the opinion of HEBC members, a complex overview of the full tax burden, rather than dealing arbitrarily with individual elements, is a question of key importance. Two forms of taxation in Hungary represent a fundamental competitive disadvantage. One is the tax on economic activity imposed locally and the other is wage-related contributions. In the first case, the ending of local taxation and the financing of local authorities by other means have been repeatedly postponed on the grounds of imminent reform of public administration. This is unacceptable in the business sphere as it places a purely economic factor into the unmanageable political sphere. In the case of wage-related contributions, the reform of the social service systems, placing them on a needs basis as already mentioned, is imperative because without this there is no chance of reducing taxes and contributions over the medium term.

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

The extremely high VAT rate is also a factor which detracts from competitiveness in two ways: firstly because of the rate itself and secondly because many people are not meeting their obligation to pay and are therefore responsible for a substantial loss to the state budget. The Irish example demonstrates that lowering taxes does not cause a drastic reduction in state revenue but, on the contrary, because of the positive effect on the willingness to pay the tax, actually increased revenue.

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

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

It is important for Hungary to understand that we are not alone: the bulk of the competition in the coming years for industrial development will be in the areas of knowledge and taxation. Lots of investment goes to Slovakia instead of to Hungary while a number of enterprises in Slovakia are employing workers from Hungary.

Romania will become a member of the European Union very likely in a year and a half. The Romanian market offers good conditions, the cost of manpower is low, the taxation system is favourable, the country is pursuing an aggressive policy to attract investment and thanks to its educational system it has a good reserve of specialists. 100 km is not a great distance for an investor if he has to decide whether to locate his investment e.g. in Nyíregyháza or Romania. He will choose whichever offers the better conditions. Hungary has to make full use of the year and a half left till the next enlargement of the EU to strengthen its competitiveness.

At the present time Hungary is still in the position where it can regain its prime status and take advantage of its opportunities. Urgent action is needed because the time factor is critical and these opportunities will not remain open for long.

3.2 The operation of the taxation authorities

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

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

Auditing by the Taxation Office now takes three times longer than previously and there are substantial delays in VAT refunds. Companies are not able to pay their suppliers, who in turn are unable to deliver, so it has a drastic effect on their competitiveness, especially in the case of small and medium-sized enterprises.

3.3 Tax-paying discipline

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

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

4. FACTORS INFLUENCING INVESTMENT DECISIONS

Predictability, visibility, credibility and the possibility of planning over the long term are of vital importance for businesses but this is not possible in the present Hungarian environment in a number of respects. Investors like to be able to manage their risk, but in their own businesses and not in the business environment.

It is sufficient to think of the ambiguous legal regulations, the public dispute over the front between the Hungarian National Bank and the Ministry of Finance, or corruption, which unfortunately is a recurring problem. These factors have a huge influence on the security and predictability of investments.

When we speak of the country's competitiveness, we have to recognise our strengths and any opportunities and communicate these more effectively, with suitable marketing methods, to foreign investors. It is worth drawing conclusions from more positive experiences where decisions were made in favour of development and investment in Hungary rather than in other countries. One of the most important factors which tilts the balance in favour of Hungary in such decisions is the availability of sufficient numbers of well trained and motivated specialists, a competitive human resource base open to new ideas and capable of change. Naturally, the experience and opinion of the management of their Hungarian representatives or subsidiaries can also demonstrate background support when the parent companies make their decisions. Mention must be made of the employer-friendly laws, the rights and opportunities for employees which have a positive influence on the motivation of manpower, as well as the competitive environment.

As with the trading nations, Hungary should exploit its favourable location; it can be a very important centre and generate more GDP without significant investment. However, for this aspect the banking sector needs to be developed, or the capacity inherent in the IT sector should be utilised.

In the case of production and manufacturing investment, a vital factor is the large number of small and medium-sized enterprises already existing in Hungary, which ensure a background of well-developed and competitive suppliers.

SMEs are more closely bound to the economy than larger enterprises, which are very flexible. This is one of the reasons why Dutch employers' organisations are looking at the possibility of building relations with Hungarian SMEs, examining areas of co-operation, including the setting up of joint ventures. This path is a possible option for Hungarian SMEs in the case of other countries too.

Hungary should concentrate on services requiring a high level of training and knowledge of European languages, which cannot be provided cost-effectively from other parts of the world. It can compete with a good chance of success in areas where a knowledge of the European cultural background is essential for interaction with the end-user. This could be research, development, biotechnology, or any of the examples mentioned above.

There is also sound support in Hungary where Far Eastern companies wish to do final assembly work and testing of those products intended for the European market. A number of Indian firms also do the final customisation of their products for the European market in Hungary, for example with software products.

Hungary's geopolitical situation must be taken into account. When we look outside the EU it is not sufficient to concentrate on the countries of the Far East. Russia has at least an equally important role, and at the same time the flow of Hungarian capital into the neighbouring countries and the export of Hungarian companies into the region must also be supported.

5. IMAGE

Shaping the image of the country which is accurate and demonstrates positive opportunities should be a national cause. An image shaped and cultivated by the common will is an important part of catching up and can be of fundamental importance in the political and economic processes of the European community. The business communities of member states know Hungary well but the general population of the EU states still does not have a realistic picture of the country. Hungary is not only attractive for tourism, especially cultural tourism, but several Hungarian products have reached world standard.

The HEBC would like to repeat its recommendation that it would be worth considering a new approach to the Hungary brand and be more proactive in better placing Hungary in European public awareness.

The appearance of economy airlines is greatly contributing to shaping the country's image and reputation and to the spread of mass tourism. This also has an indirect but considerable influence on investment decisions. Experience shows that investors like to locate their investments in places which have a good general image.

Hungary's favourable geographical location, climate and medicinal waters can attract masses of tourists and people seeking cures if all these go hand in hand with suitable development of hotels and infrastructure. This not only increases revenues from tourism but also has a positive influence on the country's image and a significant indirect influence on investment decisions. Since there is no substantial difference in political and economic stability between Hungary, Slovakia, the Czech Republic and Poland, indirect information of this kind often also influences investors' decisions. There is a need to establish and elaborate a long-term policy for tourism too, spanning several government cycles to ensure continuity in the implementation of plans.

6. ASIAN MARKETS

The HEBC already indicated in its 2004 Report that countries of the Far East are playing a growing role as competitors, not only with Hungary but also with the European Union as a whole.

The HEBC companies are experiencing a new tendency for European manufacturers to transfer not only their production to China but also to relinquish the development of new products to their Chinese suppliers within the framework of joint ventures. A similar phenomenon can be observed in the US where, earlier, production moved to Mexico is now shifting to China.

The reverse trend, but one deserving of attention, is the appearance of Chinese brands on European markets. The manufacturers who have moved from Europe to China, transferring their know-how and quality assurance systems and sending their experts, have contributed over the years to the significant development of Chinese industry. Now there is no difference in quality between products manufactured in China and those manufactured in Europe but we do see a substantial difference in price. Chinese products can represent serious competition, but over the long term it is the consumer who will decide whether he is prepared to pay for the brand name in the case of products of identical quality. Now many Chinese companies not only export to Europe but, if their business model requires, manufacture their products here. In the future this process could lead to the creation of Chinese manufacturing bases in Europe, mainly affecting the manufacturing and assembly industry. The process is all the more noteworthy since at present more products arrive from China than are exported from Europe. European manufacturers are present in the Chinese market, but only through local production. The containers arriving from China are "one way" containers which are not used to transport goods back to China, but are melted down or destroyed in Europe.

Facing the appearance of competitors from Asia is a challenge for Hungary and carries the real danger where if Hungary's biggest exporters transfer even the half of their production to China the result could be a sizeable drop in GDP. It is therefore important for Hungary not only to attract new investors but also to retain those which are already present.

Asia could be very important as we can learn from them in several fields and we should not consider them only as competitor or as a potential market. They have very good infrastructure and a company can be set up very easily and quickly, they facilitate the processes in order to help investment.

7. INFRASTRUCTURE

Development of infrastructure is another matter which demands political and economic policy consensus, a matter where a change of policy every four years is unacceptable. Long-term strategies are needed for the country's competitiveness and success and these can only be attained through co-ordination based on consensus. These should not only involving the different political interest groups but should also result in a dialogue within society as a whole.

Hungary achieved rapid development and real success in the field of telecommunications. At the same time more open and competition-oriented state regulation can help to give the country a cheaper and more competitive **information technology infrastructure**. A change of attitude is needed on the part of the state as one of the biggest service providers for more dynamic further development and the wider spread of information technology. A transparent state providing internet-based services—not only with one-stop administration but also shorter throughput time and well documented administration—can increase the country's competitiveness by several orders of magnitude.

The development of **transport** is also a good example of investment which can be made with community funds, whether in PPP form or financed from EU sources. Infrastructure investments made in transport serving economic rationales and imperatives are repaid exceptionally well at the level of the national economy, in contrast with prestige investments. A certain degree of selectivity must be accepted in development. If a region's economic strength or attractiveness to tourism is insufficient for it to join in the global circulation, investments made there can easily become dead capital. The development of infrastructure requires a carefully considered policy for transport taking into account the demands and different interests in the long term. Hungary's highly advantageous geographical location provides favourable conditions for the creation of major east-west and north-south European transport corridors. However, motorways and railways need to be developed simultaneously. If a country focuses solely on the construction of motorways, environmental problems are likely to be produced over the medium and long term and a lag in the development of railway lines lead to social inequalities.

Budapest stands out among the capital cities of the region with its lively cultural life and the good quality of life it offers. Although the city has undergone considerable development in many respects, its transport infrastructure does not bear comparison. Steps must be taken today to ensure that these competitiveness issues arise are no longer issues in ten years' time.

Hungary should consider investing in convention centre facilities which do not exist at the moment, to be able to organise very large events with tens of thousands of participants, making Budapest much more attractive to "business tourism".

8. ENVIRONMENT & ENERGY

In its earlier Reports too, the HEBC stressed that environmental protection and environmental policies are of key importance since they not only provide the framework for the future development of companies but determine the lives of future generations. This is why the HEBC member companies continue to consider that the protection of the environment should be based on consensus, independent of individual political ideals and inspired by common European practice. Attention should be focused on sustainability and on meeting the needs of the present without endangering the ability of future generations to meet their own needs. Sustainable development involves maintaining a balance between the economic, environmental and social aspects of business activity and is of critical importance for preserving Hungary's competitiveness while at the same time protecting the environment.

The system of rules regulating environmental protection cannot be an end in itself; it must be shaped in conjunction with the country's competitiveness in such a way that it does not impose rules so strict that they place Hungary at a competitive disadvantage in comparison with other countries.

Environmental protection inputs serve not only to attain the environmental protection goals but also promote modernisation, innovation and through these help to improve the country's competitiveness and quality of life. A long-term policy and co-operation between the governmental and economic spheres, not least of all, sources which the economy can also generate, are needed to attain the common goals.

PPP-type co-operation can be suitable for ensuring that the major environment-related investments are made in a cost-efficient way, meeting quality requirements and also remaining economical and efficient over the entire later period of operation.

It is important that participants in these different projects should not just be interested in making the biggest possible investment. The operator's approach needs to be applied already at the stage when investment decisions were made because cost efficiency is of great importance for the later operation. In the final analysis the costs are passed on to the user, indirectly to the economy as a whole, so it is important to set the investment and operating costs together at the optimal level, calculated for the entire lifetime of the project.

Energy. Typically, over the past decade, industry investors who did not operate in the manufacturing and assembly sectors and did not make their investment decisions based on the well known and obvious competitiveness characteristics, strove to establish long-term partner relations with the Government.

This was the case for the energy and environmental protection sectors, where it was essential to maintain meaningful co-operation not only between businesses and government, local authority or national authorities, but also to develop links at a national, regional, European and even global level in the interest of sustainable development. Development cannot be sustainable unless the operation is competitive. Obviously there is competition in energy production, but making major capital-intensive investments in the energy industry and mobilising risk capital is only possible and worthwhile if the necessary partner relationships have been fully formed and extend beyond single government cycles.

The European Union's directives principally regulate what is not allowed (e.g. that which might be detrimental to the level economic playing field, or the protection of consumers, etc). However, the Union does not prescribe national solutions.

How we can ensure a respect for the rules depends on the given country. Of course, the natural resources and energy reserves of the country influence and often determine the possible solutions. However, at the same time it is very important that the public administration, which supports energy policy decisions, should operate the administrative bodies that implement the laws and regulations, efficiently.

Now that Hungary is a member of the EU, it is no longer sufficient simply to ensure equal opportunities and treatment, as viewed by the competition office, nor to grant ownership neutrality in a fair and reliable legal framework. There must be action taken towards the EU offices and administration through daily co-ordination and communication at an appropriate level and with a suitable command of foreign languages. We can no longer expect investors to learn Hungarian; Hungary as an EU member must learn to express itself to a European standard in major European languages.

We must avoid turning EU forums into scenes of debate, exaggeration and distortion carried over from local Hungarian public administration wrangles. The experts representing the Hungarian public administration in EU negotiations should be well prepared. They should outline feasible proposals for effective solutions and return with solutions that serve sustainable development and which, over time, cultivate good partner relations whilst respecting the existing system. Building up good working relations is imperative, otherwise such disputes will become legal cases within the EU. Unfortunately there are already signs that this is happening.

Even if they can be renegotiated and re-evaluated, the foreign direct investments made in the energy sector in Hungary in the mid-nineties and the legal contractual system of long-term development undertakings set out in the existing contracts, must not be made the plaything of internal frictions within the public administration and other state bodies. It will obviously take a long time to solve the problems, in fact until the delegations sent from Hungary to Brussels develop the required negotiating effectiveness and communication skills. In the meantime there is an urgent need to begin a genuine dialogue with those foreign investors already present in the country. The energy industry is an area where market mechanisms in themselves do not expedite solutions. The market alone will not induce the investments the country needs.

There is a need for a long-term, carefully considered energy policy, one that involves the least possible additional cost and one which promulgates predictable regulations. The same applies to environmental protection. Although industry's arguments are important, the decisions which influence the country's future energy requirements, the consumers' comfort, economic rationality, the acceptance or elimination of risks and the burden on the environment can only be made with a carefully considered, long-term energy policy that spans multiple election cycles.

A dialogue with investors, the development of partnership, as well as the establishment of a Hungarian-Hungarian dialogue are indispensable for the resolution of these fundamental problems, for sustainable development and for competitive functioning in the long-term within the EU.

9. SOCIETY

With its entry into the EU, Hungary has not only become a member of the world's biggest single market but also of a community of values. It is a characteristic and an advantage of the EU that the nations preserve their identity though people's feeling of belonging should become broader and more flexible.

It has often been said that the micro-environment is a strong force for retention in Hungary and that Hungarian manpower shows little readiness to migrate. At the same time growing numbers of highly trained people and businessmen are going abroad to work, experiencing both the advantages and disadvantages. It would be a good thing if those valuable members of society who, thanks to the convertibility of their expertise are putting their skills and knowledge to use in other countries, were to return and find suitable work again and a place for themselves in Hungary. Besides offering a higher standard of living, this process could be promoted by improving the quality of everyday life so that they find it attractive to live in Hungary.

The other side of the coin is receptiveness. Hungary is a recipient country and many foreigners find work here and enjoy being here. For Hungary to further increase its competitiveness, it must survey the opinions and experiences of foreigners living here.

A competitive lifestyle and quality of life are just as much part of competitiveness as economic factors. An important element in a competitive lifestyle is the quality of services, which greatly influences a positive life experience.

The efficiency of public administration has already been mentioned, but it is also worth mentioning the aspect which everyone comes into contact with in the course of both official and private matters: the nature of personal interaction. A change of attitude, a qualitative shift and more positive approach are needed in personal relations and indirectly, this is also a factor influencing competitiveness. The value attached to human relations by people coming into contact with each other at any level, for any reason, in any form on any matter is much more a question of consciousness than a financial one.

The effort to achieve partnership creates many more mutually advantageous (win-win) situations and forward-looking connections.

The media and their representatives have a great responsibility in transmitting values, especially in Hungary which ranks among the highest in the world for the number of hours spent watching TV. Those who direct communication and exert an influence through its means clearly have a major role to play and bear enormous responsibility. It would be desirable for the media to play a more independent and informative role, free of short-term, market interests.

10. DEMOGRAPHIC POLICY

The fact that the population of Hungary has decreased introduces a long-term danger for competitiveness and for the social and welfare systems in Hungary.

This tendency where the structure of the population is changing, exists not only in Hungary, but all over Europe. Ageing of the population can be observed, and in the short term, the risk of facing imbalances in the active and inactive population is growing. This means a pressure not only on the active population, but at the same time on the pension system.

Due to the impact of innovation and new therapies the cost of health care will grow in the coming years, which will lead to a pressure on the health care budget, too.

The decrease in the population is worrying for the country, and very unfavourable for cohesion in society. A correlation exists between economic growth and demographic growth; although it is considered as a long-term issue, it impacts on the short term, too.

It is necessary to improve the circumstances for families enabling an increase in the birth rate and the bringing up of children in a parent-friendly, mother-friendly economic environment. The environment could be set to provide possibilities for women to develop both their family life and working life in line with their expectations, with flexible and shared time working opportunities, maternity allowance, etc.

There are several European models of best practice, which might be followed e.g. Scandinavia, France and The Netherlands.

EPILOGUE

The HEBC member companies recommend that in the interest of the desirable future development of the Hungarian economy and society, the political parties should reach a “minimal consensus” on at least the following subjects:

- education
- the health care and pension systems
- science policy
- industrial policy
- reform of public administration and local government
- corruption
- the Roma issue
- the image of the country.

1. ÚT AZ EUROZÓNÁHOZ

Az HEBC jelentés címe azokra a változásokra utal, amelyek az ország előtt állnak.

Az eurozónához való csatlakozás kihívásokkal teli program. Magyarországnak egyes területeken befektetéseket kell eszközölnie, számos gazdasági kritériumnak kell megfelelnie, amelyek néha még a fejlettebb országok számára is túl nagy kihívást jelentenek. Ugyanakkor a kérdés nemcsak az eurozónához való csatlakozás, hanem hogy mindez úgy történjen, hogy közben az ország versenyképes és a befektetők szempontjából vonzó maradjon.

Magyarországnak meg kell határoznia helyzetét és szerepét az eurozónában, hosszú távú elérendő céljait a kibővített Európában, valamint világos meghatározások szükségesek ahhoz is, hogy a következő 10 évben a Lisszaboni Célkitűzéseknek megfelelően versenyképes és vonzó lehessen.

Az eurozóna vizsgálata során ki kell térni arra, hogy Magyarországnak mely országokkal van ténylegesen kapcsolata, melyek azok, amelyektől függ nemcsak jelenleg, hanem a jövőt illetően is. Magyarország számos erősségére építhet: a munkaerő minőségére, az ország egyedi elhelyezkedésére Közép-Európában, amelynek köszönhetően nemcsak Kelet-Európával határos, hanem Délkelet-Európával és a Balkánnal is. Ebben az előnyös helyzetben Magyarország kulcsszerepet vállalhat a regionális politikák kialakításában a további bővítési folyamat során.

A kritikus tényező az idő. Magyarországnak nem érdeke, hogy a jövő évi választások miatt megtorpanjon a fejlődés, illetve hogy a döntések politikai megfontolások alapján elhalasztódnak. A világ nem áll meg, nem vár ránk, lépést kell tartanunk vele. A döntések hiánya hosszú távra kihathat, és az ország egyedülálló lehetőségeket veszíthet el. Versenyképes tud-e maradni Magyarország a befektetőkért folytatott harcban a szomszédos országokkal szemben? Olyan fordulóponthoz értünk, amikor nemcsak gyorsan kell cselekednünk, de határozottan is.

Bár az HEBC korábbi éves jelentéseiben már felhívta a figyelmet fontos feladatokra, és némi haladás megfigyelhető, jelentős változás nem történt azokban a kulcskérdésekben, amelyek a versenyképességet hosszú távon a leginkább befolyásolják.

Az ország makrogazdasági stabilitása alapvetően javult, a szomszédos országokénál gyorsabban haladt előre a gazdaság privatizációja és a kedvező befektetői környezet megteremtése, mára azonban ezek az országok felzárkóztak, és bizonyos területeken, mint például a fiskális politikában jelentős reformokat vezettek be, GDP-növekedésük is magasabb. Magyarország gazdasági növekedése elmarad a Visegrádi Négyek többi országa mögött. Ezért kell Magyarországnak egy professzionális, az euro mielőbbi bevezethetőségét elősegítő fiskális gazdaságpolitikát és ehhez illeszkedő stratégiát kidolgoznia. Az eurozóna szempontjából a fiskális gazdaságpolitikának nagyobb a mozgásteret és a feladata is, mint a törvényileg szabályozott monetáris politikának. Magyarország számára a Monetáris Unióhoz történő mielőbbi csatlakozás lenne a kívánatos – többek között az adósságállomány finanszírozhatóságának stabilitása miatt is –, de semmiképpen sem későbbi időpontban, mint pl. Csehország, Szlovákia vagy Lengyelország.

Európa nagyon ambiciózus hosszú távú célt tűzött maga elé. Jelenleg a folyamat közepén tart, és bár bizonyos értékeléseket el kell végezni, a cél, a jövőkép kihívást jelent és ösztönző. Magyarország számára hasznos lehet a modell átvétele, azaz olyan ambiciózus cél kitűzése, amely az országot változtatásokra kötelezné, például ha arra törekedne, hogy az eurozóna új tagországai között a legversenyképesebb legyen.

Az eurozónához történő csatlakozás, ennek előkészítése és a maastrichti kritériumok teljesítése főleg fiskális kérdések. Az HEBC nem kíván az eurozónához történő csatlakozás technikai részleteivel foglalkozni, inkább arra összpontosít, hogyan válhat Magyarország gazdasága elég erőssé ahhoz, hogy csatlakozhasson az övezet fejlett országainak csoportjához.

Az euro bevezetésének előnyei jól ismertek, a kereskedelem közös valutában folyik, megszűnnek az árfolyammal kapcsolatos bizonytalanságok és az átváltáshoz kapcsolódó tranzakciós költségek, a kamatláb alacsony, kiterjedt és likvid a tőkepiac stb. De a kulcskérdés az eurozónához való csatlakozás szempontjából egy konzekvens makrogazdaság-politika léte, amely egyidejűleg szolgálja az euro mielőbbi bevezetését és lehetőség szerint a versenyképesség növekedését a kormányzat által segítve.

A forint fennmaradása nem része a megoldásnak, sokkal inkább a problémának. Magyarország kis ország, gazdasága nyitott, és a tőkeáramlás teljesen liberalizált. Magyarország számára az eurozóna országai az áruk és szolgáltatások kereskedelme szempontjából éppúgy, mint a befektetéseket tekintve, messze a legfontosabb gazdasági partnerek. Magyarország külkereskedelmi áru- és szolgáltatásforgalmának jelentős részét az eurozónával bonyolítja. Az eurozóna részesedése még magasabb, ha figyelmen kívül hagyjuk a földrajzi okok miatt Oroszországból származó energiatermékeket. Ráadásul közép-európai kereskedelmi partnereink is az euro bevezetésének irányába tartanak. Mivel a magyar növekedés egyik legmeghatározóbb tényezője az eurozóna importkereslete, az üzleti ciklusok erőteljesen harmonizáltak. Magyarország szinte bizonyosan optimális valutaterületet alkot az eurozónával. Ennek eredményeként úgy véljük, az euro bevezetése nemzeti érdek.

Ha Magyarország egy évtizedet az Európai Monetáris Közösségen kívül kívánna tölteni, a kamatlábak azonnal emelkednének, mivel a konvergencia időszaka meghosszabbodna. Nagyon valószínű, hogy ez alatt az évtized alatt Közép-Európa jelentős piaci bizonytalanságot, esetleg pénzügyi válságot élne át. Emellett mivel a többi közép-európai ország csatlakozna, Magyarország a periférián találná magát, csapdába esve. Nyilvánvalóan a magyar vállalati szektornak erős érdeke fűződik az ilyen negatív kimenetel elkerüléséhez.

A magyar vállalati szektor számára az euro bevezetéséből számos előny fakad:

- Az árfolyam-ingadozás elkerülhetetlen része az életnek a szabad tőkeáramlású, kis országokban. Tulajdonképpen eddig Magyarország szerencsés volt, hogy a liberalizáció kezdete óta a globális pénzügyi környezet előnyös volt. Az árfolyam ingadozása további kockázatokat és fedezeti költségeket jelent az üzleti élet számára, és megnehezíti a vállalati tervezést. Az eurozónához való csatlakozás megszünteti az árfolyam-ingadozást legfontosabb gazdasági partnerünk irányába. Bár az USA-dollár ingadozása megmarad, ennek az energiaszektoron kívül a legtöbb társaság számára nincs nagy jelentősége.
- Mivel az árfolyamrendszer hitelessége nem tökéletes, a forintalapú kamatlábak meglehetősen kockázati felárat tartalmaznak. Valójában a kamatláb-különbözet nagy része inkább az árfolyam-, semmint az országkockázathoz kötődik. Ez a Monetáris Unióba történő belépéssel megszűnne. Magyarországon a legnagyobb vállalatok pénzügyeinek lényeges része már euróban bonyolódik. Ez azonban kockázatos a belföldi piacot kiszolgáló, természetes fedezeti pozícióval nem rendelkező vállalatok számára, és valószínűleg nem elérhető a kis- és közepes vállalatoknak. Az euro bevezetése így csökkenteni fogja a magyar társaságok tőkeköltségét, amely ösztönzőleg hat a beruházásokra. Ezt a hatást erősíti a pénzügyi szolgáltatások területén folyó verseny várható fokozódása, ahogy az eurozóna pénzügyi intézményei számára is könnyebbé válik majd a magyar ügyfelek kiszolgálása.
- A valutaügyletek tranzakciós költsége meglehetősen magas. Mivel a magyar vállalatok az eurozóna piacain árelfogadó helyzetben vannak, ezek a tranzakciós költségek közvetlenül csökkentik a nyereségüket. Az egységes valuta, amely megszünteti a tranzakciós költségeket, egyenlő versenyhelyzetet jelent a magyar vállalkozások számára. Ez különösen fontos az idegenforgalomban, ahol a készpénzmozgásokhoz fűződő tranzakciós költségek nagyon magasak.
- Magyarország jelenleg feltörekvő piacnak tekinthető. Emellett a fontos pénzügyi intézmények befektetési politikája előírja a valutamegfeleltetési követelményeket. Ezek a tényezők pillanatnyilag korlátozzák a tőke beáramlását. Az eurozónához történő csatlakozás várhatóan ösztönzi majd a Magyarországra irányuló tőkebeáramlást, amelynek eredményeként a társaságok könnyebben tudnak tőkét vonzani.

Ezek a tényezők összességében a magyar gazdaság növekedési potenciálját várhatóan 0,6–0,9%-kal fogják növelni, ami a magyar vállalatok számára árura és szolgáltatásra költött évi 800 millió eurót jelent. A gyorsabb növekedés azt jelenti, hogy az eurozónával közvetlenül szerződésben nem álló társaságok is élvezni fogják a közvetett hatásokat.

Ha az eurozónához egy jelentősen eltérő makrogazdasági feltételekkel rendelkező ország csatlakozna, az adott országban több, az eurozóna egészében csekélyebb feszültséget teremtene. A konvergenciakritériumokat annak érdekében vezették be, hogy minimalizálják az alkalmazkodás okozta feszültséget, valamint megakadályozzák az egyensúlytalanság behozatalát az eurozónába.

Tapasztalatok bizonyítják, hogy a makrogazdasági stabilitás hiánya káros a gazdasági növekedés szempontjából. A magas és változó infláció megnehezíti az üzleti tervezést, és káros a befektetésekre nézve.

A költségvetési hiány általában a nemzeti megtakarítást csökkenti, amely a fizetési mérleg korlát mellett kiszorítja a befektetéseket. A magas államadósság kamatterheket ró a jövőre, forrásokat vonva el a termelékenység szolgáltató állami ráfordításoktól. Egy tisztességes, növekedésorientált makrogazdasági politika nagyon hasonló utat jelentene a konvergenciakritériumok teljesítéséhez, még jogi kötelezettségvállalások nélkül is.

Magyarország az inflációs kritériumokat tekintve jó úton jár, és úgy tűnik, az inflációs célok egyre hitelesebbek. A szolgáltatási szektorban történt árszint-kiigazítások miatt a hazai infláció valószínűleg még jó néhány évig meghaladja az eurozóna átlagát. Viszont ez a fokozatosan végbemenő folyamat nem fog feszültségeket okozni.

A forint felértékelése jelentős lépés volt az infláció kezelésében. Másrészt viszont egy leértékelés (a „gyenge forint” politikája) szinte biztosan inflációs nyomást generálna a gazdaság nyitottsága és a kiskereskedelmi piacok szerkezete miatt. Még ha Magyarország kívül is maradna az Európai Monetáris Közösségen, az egyensúlytalanságokat nem lehetne fenntartható módon kompenzálni leértékeléssel, mivel az infláció nagyon gyorsan erodálja a versenyképességből fakadó nyereséget. Ezen túlmenően a magyar vállalatok zöme az importált alkatrészek és a devizafinanszírozás miatt ki van téve árfolyamkockázatnak, az importenergia árának pedig mindannyian. Ennek eredményeként a vállalati szektor nagyon keveset nyerne a gyenge forinton még rövid távon is, hosszú távon pedig bizonyosan veszítené. Valójában az erős forint ellenére a magyar exportőrök piaci részesedése nőtt az eurozóna piacain.

A konvergenciakritérium nem kényszerzubbony, sokkal inkább háló, amely megvéd bennünket a leeséstől. Kívül maradni az Európai Monetáris Közösségen nem szolgálhat ürügyül a fenntarthatatlan fiskális politika folytatására. Jelentős tapasztalati bizonyíték van arra, hogy amíg a fiskális bővülés rövid távon keresletet teremt, addig hosszú távon nagyon negatív hatást gyakorol a kínálati oldalra. A magas adók visszafogják a vállalkozást, a diszkrécionális kormányzati költekezés pedig a korrupciót táplálja. A magyar fiskális politika elvesztette hitelességét az adósságszpirál jelenleg végtelenbe tartó útján. Ez magasabb kockázati felár mellett is hátrányos a vállalati szektor számára. A költségvetés stabilizálásának mindenképpen prioritássá kell válnia. Tulajdonképpen az ország szerencsésnek mondhatja magát, hogy a konvergenciaprogram kikényszeríti azt a fiskális korrekciót, amelyre a politikai akarat egyébként hiányozna. Ahogy azt Lesek Balczerowitz, a lengyel gazdasági csoda megalkotója megjegyezte: ha a konvergenciakritériumok nem lennének, ki kellene őket találnunk.

A fiskális kiigazításnak leértékelő hatása van a valós árfolyamra és kamatlábra, így fokozza a versenyképességet. Ha a fiskális politikának sikerül visszaszereznie hitelességét, a kamatláb-kritérium nagyjából önmagától teljesül, a kamatláb-konvergenciát a pénzügyi piacokon zajló arbitrázs vezérli. A csökkenő kamatlábak ösztönzik a tőkebefektetéseket, ami nyilvánvalóan előnyös a magyar vállalatok számára.

A nagy nemzetközi vállalatok jobban tudnak alkalmazkodni és kivédeni negatív hatásokat, mint a kis- és közepes vállalatok, amelyeknek nem áll módjukban a kockázatukat szétosztani, és jobban megsínylik majd az eurozónához való csatlakozási kritériumok teljesítésének hatásait. Ilyen értelemben kiemelten szükséges a kis- és közepes vállalatokkal foglalkozni, főleg a kizárólag magyar tőkével, hazai piacon működőkkel, amelyeknek nehezebb lesz alkalmazkodniuk az új feltételekhez.

2. INTÉZMÉNYRENDSZER

2.1 A kormányzati intézményrendszer működése

Az HEBC Magyarország stratégiai céljairól kíván szólni, mit kell tenni az országnak annak érdekében, hogy versenyképessé váljon az Európai Unióban. Alapfeltétel, hogy az ország hozzáfogjon az átfogó reformok megvalósításához, az államháztartás és az ellátórendszerek reformjaihoz. Bár a gazdasági növekedés az utóbbi években 4% körüli, makroszinten nincs egyensúly.

2004-ben a magyar gazdasági növekedés a világgazdaságnál lassabb volt, az ország nem felzárkózott, hanem lemaradt. A 4% növekedésből több mint 1% a rendkívül jó termés következménye, a mögöttes trend még ijesztőbb. Ez egyértelműen abból származik, hogy a kiadási oldalon nem indultak meg a reformfolyamatok, amelyek a kiadások visszaszorításával elsősorban az egyensúly visszaállítását, valamint az államháztartási hiány csökkentését tennék lehetővé.

A veszteségek megszüntetésével forrásokat kell felszabadítani azokhoz a nemzeti programokhoz, amelyek a további gazdasági tevékenységek alapját képezik, és az infrastruktúra – ezen belül a vasút- és úthálózat, a telekommunikáció –, valamint az egészségügyi rendszer fejlesztéséhez szükségesek.

A 60% körüli adósságállomány önmagában még kezelhető lenne – Európában több országban hasonló mértékű vagy még magasabb –, azonban nem szabad elfeledkezni arról, hogy a jövőben szükséges fejlesztési beruházások volumenét tekintve az államadósság nagyon magas, és tovább növekszik. További probléma, hogy a konzervált elosztási rendszerek felszívnak minden pénzt, és nem szabadulnak fel források előrevívó fejlesztésekhez. Ezért elsődleges feladat a kiadási oldal csökkentése, és csak ez után lehet adócsökkentésről dönteni.

A strukturális reformok elmaradása lényegesen rombolja az ország versenyképességét és növekedési kilátásait, ezáltal tovább növelve az államadósság fenntartásának társadalmi költségét.

Mind az ország, mind a gazdasági élet túlpolitizált. A politika elsősorban ciklusokban és újraválasztásban gondolkodik, nem pedig az ország hosszú távú érdekeiben. Mivel a jövő év választási év, az HEBC tagvállalatai felhívják a figyelmet arra, hogy még egy olyan ígéretspirál, amely a 2002-es választásokat jellemezte, nem viselhető el az ország számára. Visszatekintve látszik, hogy a választási ígéretnek árát az ország versenyképessége és maga az ország fizette meg.

Az HEBC jól reprezentálja, hogyan tudnak versenytársak egy asztalhoz ülni közös cél érdekében – nevezetesen az ország versenyképességének érdekében.

A kormányzati szektornak működési költségeit tekintve relatíve szűkülő források között kell megtalálnia a hatékony, szolgáltató kormányzathoz vezető utat.

Ennek egyik legfontosabb eleme a központi kormányzati szervek teljesítményét mérő rendszer kialakítása és bevezetése, amely jelenleg mind alkalmazott módszereiben, mind a szervezeti-irányítási viszonyokat tekintve kaotikus képet mutat. Több helyen folyik koncepció kidolgozása, ezek nincsenek összehangolva, és erősen befolyásoltak ágazati/szervezeti érdekek által. Nem alakult ki egységes szemlélet, és nincs felelős gazdája sem a folyamatnak, amelynek elindítása nélkül viszont nem valósítható meg jobb és hatékonyabb kormányzati szolgáltatás.

Az HEBC véleménye szerint a szervezet- és működésfejlesztést kell a középpontba állítani, át kell venni a nemzetközi benchmarking tapasztalatokat, és ezek alapján kialakítani az elvárásokat. Az egységes módszer lehetővé tenné az államigazgatási intézményrendszer teljesítményének és tevékenységének egyértelmű mérését. Ezáltal a működés áttekinthető, elszámoltatható lenne, és az intézmények ténylegesen is felelősséget vállalhatnának működésük eredményességéért. A közigazgatás modernizációja érdekében alapvető szemléletváltásra van szükség a közsféra humánpolitikájában (bértábla, „bebetonozás”).

Fentiek eredményeként lassú létszámcsökkentés lenne megvalósítható, amely nem egyenlő a jelenlegi radikális létszámcsökkentés bejelentésével. Az önálló gazdálkodás a pénzügyi tervezéstől a stratégiai célok kijelöléséig, a teljesítmény értékelésén alapuló személyzeti politikáig terjed. Szükséges a folyamatot támogató szervezeti és technológiai/technikai infrastruktúra kialakítása is.

Az államigazgatás versenyképességének javítása irányába tett lépéseknek közvetlen hatása lenne a munkaerőpiacra. Tehát megoldást kellene találni arra, mi történjék a leépítendő adminisztrációval, azzal a több százezer emberrel és családjukkal, akiket közvetlenül érintene, ha valóban hatékonysági kritériumok alapján próbálnák megszervezni a közigazgatást. Mivel ez az intézkedés az állam visszavonulását jelentené – vagyis kevesebb pénzt kívánna elkölteni, de hatékonyabban –, nyilvánvalóan szükség lenne arra, hogy az állam lehetőséget biztosítson a gazdaságnak munkahelyek teremtésére.

Amikor versenyképességről beszélünk, további nehézséget jelent, hogy több kérdést kell egyszerre kezelni, mint például a munkanélküliség kérdését, miközben a munkahelyteremtés is megoldandó feladat. Ehhez a beruházásokat ösztönözni kell, a befektetések és a külföldi tőke beáramlását segíteni, az adózást átalakítani és nem utolsósorban a verseny tisztaságát megvédeni. Amíg lehetőség van a döntések befolyásolására, addig a korrupció jelentős akadályozó tényezője lehet a versenyképességnek.

A jelenlegi, illetve bármely jövőbeli kormányzatnak meg kell vizsgálnia tevékenységét, és ezen tevékenységek mindegyikéhez kapcsolódóan meg kell próbálni kérdéseket feltenni, mint pl.:

1. Ez a tevékenység valóban szükséges?
2. Ezt a feladatot az állam végzi el a legjobban, vagy a magánszektor hatékonyabban tudná teljesíteni?
3. Ennek megfelelően szükséges-e a tevékenység kihelyezése a magánszektorba?

A kormányzatnak ezen kritériumok alapján meg kellene hoznia a hatékonyságának javításához szükséges intézkedéseket. Egyetlen ország, kormány vagy magánszervezet céljait sem az szolgálja a leginkább, ha egyszerűen csökkenti az állami szektorban alkalmazottak számát; ehelyett üzleti megközelítésből kell felülvizsgálnia működését. Bár ez nem új ajánlás, de nagyon fontos. Minden, az állam által végzett tevékenységet felül kell vizsgálni és kihelyezni (pl. engedélyek kibocsátása, oktatás stb.), ha azt a magánszektor olcsóbban vagy hatékonyabban tudja elvégezni. Szintén fontos lenne megvizsgálni a közigazgatás működését abból a szempontból, hogy melyek azok a területek, amelyek valóban szükségesek, vagy hozzáadott értéket jelentenek. Magyarország nem engedhet meg magának ilyen nagyszámú polgármestert, polgármester-helyettest, önkormányzati tisztviselőt stb.

Ugyanakkor azzal a gyakorlattal is fel kell hagyni, hogy az állami vállalatok, illetve intézmények élére politikailag lojális személyek kerüljenek. A hosszú távon állami szférában maradó vállalatok és intézmények vezetőinek kiválasztásánál az üzleti életben már bevált kiválasztási és hatékonysági szempontokat és feltételeket kell alkalmazni.

Sok példát és tapasztalatot lehetne átvenni a gazdasági életből, a gazdálkodóegységek irányítási módszereiből az ország vezetése számára.

Nyilvánvalóan ez hosszú folyamat és a döntéshozatali mechanizmusokat egyértelműen érintő modellváltás lenne. A sikeres vállalatok egyik ismérve, hogy vezetésük képes szolgálni a vállalatot és munkatársait, ami nem szolgálásot jelent, hanem érdekek, észrevételek figyelembevételével egyfajta harmonizálást, konfliktusfeloldást.

A versenyképes vállalat vezetésének meghatározott kritériumrendszere van, döntéseket kell hozni, célokat, fejlesztendő kereteket kell kijelölni, a célokhoz vezető stratégiákat kidolgozni, és ki kell tudni mondani azt is, amire nem kerül sor. Sok minden adaptálható lenne az állam számára abból, hogyan tervezi meg egy vállalat versenyképességének javítását, fejlesztését, hogyan koncentrálja mind tőke-, mint humán erőforrásait, hogyan közvetíti a vállalat vezetése értékeit a vállalat alkalmazottai irányába.

A kormányzati munkában is ki kell tűzni sarokpontokat, amelyek megteremtik az egységet és elősegítik, hogy minden rész egy irányba tevékenykedjék. Ehhez eredményorientált emberekre van szükség és hosszú távú gondolkodásra, amely nem valósítható meg kormányzati ciklusokban.

Üdvözlendő, hogy a prioritások, a legfontosabb területek kiemelése és kijelölése megtörtént.

Szintén említésre méltó terület az iparági szabályozás és törvénykezés. Az HEBC ugyan érdekel elmozdulást, mégis azt javasolja a kormányzatnak, hogy alakítson ki transzparens konzultációs folyamatot az adott iparág képviselőivel a törvények és szabályozások előkészítése során. Természetesen lehetnek a kormányzatnak olyan szempontjai, amelyek miatt végül nem veszi figyelembe a szakértői véleményeket, javaslatokat. Az átláthatóság, a szándékok megismerése azonban segít a tiszta és egyértelmű helyzet megteremtésében, hogy mindenki megérthesse és megnyugtatóan nyomon követhesse a döntési folyamatokat.

A gyakorlatban erre számos eszköz áll rendelkezésre, mint például az internet, interaktív fórumok stb.

Az HEBC korábbi jelentéseiben már foglalkozott a korrupció kérdésével. Sajnos újra fel kell vetni, hogy a mindenkori kormánynak egyértelmű példával kell előljárnia, teljes mértékben átlátható közbeszerzési eljárások lefolytatásával, minimálisra szorítva ezáltal a visszaélések és a korrupciós gyakorlat lehetőségét.

2.2 Nemzeti Fejlesztési Terv és az EU-források hatékony felhasználása

Az uniós források önmagukban nem jelentenek garanciát a felzárkózásra. Az EU-támogatások katalizálni tudják a növekedést, de az alapvető reagenseket a magyar gazdaság- és társadalompolitikának kell biztosítania. A jelenlegi kormányzati struktúra munkamódszerében és szervezeti felépítésében alkalmatlan arra, hogy a Nemzeti Fejlesztési Terv programját kezelje. Ahogy a korábban csatlakozó országok kormányai újraalkották struktúrájukat annak érdekében, hogy képessé váljanak ekkora programok kezelésére, ezt a feladatot Magyarország sem kerülheti el. Ha nem változik meg a kormányzati és közszolgálati struktúra, az államigazgatási struktúra, ha nem alakul ki a folyamat alapú munka a klasszikus teljesítmény-menedzselés filozófiáján – mérhető célkitűzés, mérés, visszacsatolás klasszikus ciklusa –, Magyarországnak esélye sincs arra, hogy az EU-forrásokat hatékonyan használja fel. Be kell látni, hogy a jelenlegi bürokrácia alkalmatlan ilyen jellegű feladatok kezelésére. Az HEBC fontosnak tartja, hogy a második Nemzeti Fejlesztési Terv működőképes legyen, annak érdekében, hogy versenyképes országot teremtsünk az elkövetkező 7-8 évben. A 2007–2013-as időszakra készülő Nemzeti Fejlesztési Terv kapcsán nemcsak arról kell beszélnünk, hogy mennyi pénz fog befolyjni az országba, hanem arról a hatalmas társfinanszírozási igényről is, amely ezen programok megvalósításához szükséges, és amelynek forrásai egyelőre nem láthatók. Mitől lesz a kormány költségvetésében forrás a társfinanszírozáshoz, ha az adókat csökkenteni akarja és nem nyúl hozzá a kiadási oldalhoz, amely jelenleg meghatározza, hogy mennyi bevételre van szüksége? Először tehát a kiadási oldal csökkentésének legalább 3–5 évre szóló programját kell elkészíteni, majd az itt felszabaduló forrásokat lehet részben adócsökkentésekre, de elsősorban az infrastrukturális beruházások társfinanszírozására, az NFT-programok társfinanszírozására fordítani, amelyek sokkal fontosabbak az ország szempontjából, mint a mostani vagy az egy-két éven belüli adószint.

2.3 A nagy ellátórendszerek reformja

A nagy ellátórendszerek reformja nem odázható el, utoljára 1997-ben, immáron nyolc éve volt az utolsó reform, a nyugdíjreform. Az ország versenyképessége szempontjából nagyon hasznos lenne, ha a következő választás egyik témája a politikai erők elkötelezettsége lenne a nagy ellátórendszerek reformja iránt, illetve hogy hatalomra kerülésük esetén milyen gyorsan és hatékonyan tervezik megvalósítani azokat.

Az HEBC abból a megközelítésből kívánja vizsgálni az államigazgatás és a nagy ellátórendszerek – egészségügy, nyugdíjrendszer, idesorolva az oktatást is – reformját, hogy miképpen valósítható meg az állami és magánszféra együttműködése annak érdekében, hogy a társadalmi célok megmaradása mellett érvényesüljenek a piaci mechanizmusok. Mindhárom területen (egészségügy, oktatás, nyugdíjrendszer) megvalósítható lenne a kisebb állam, nagyobb gazdaság gondolata, vagyis az állami szerepvállalás csökkentése mellett – amely szociális alapon fenntart bizonyos ellátást – meg kell jelennie a piac igényeinek, a proaktívabb gazdasági szerepvállalásnak (akár PPP-formában), és ezzel párhuzamosan érvényesülnie kell a hatékonyságnak.

2.3.1 Egészségügyi rendszer

Az egészségügy nemcsak Magyarországon, de Európában is reformokra szorul, az alapkérdés mindenhol hasonló: milyen körben lehet térítésmentesen szolgáltatni? Ugyanakkor jelentős fejlődés tapasztalható a diagnosztikában, gyógyszerkutatásban, amelyeket szintén nem lehet csak állami formában finanszírozni.

Magyarország számára a felzárkózás egyik lehetősége épp az egészségügyben rejlik, ha az egészségügyet továbbra is döntően állami tulajdonban lévő szolgáltatásnak tekinti, de hatókörét, működési területeit kiterjeszti. Az egészségügy a gazdaság és versenyképesség szempontjából is kitorési pont lehet, akár exportszolgáltatás-szinten is. A magyar gazdaság szerkezete fejlett, magas a szolgáltatásarány, de alacsony a szolgáltatásexport. Épp az egészségügy privát részei, a fogászat, gyógyturizmus bizonyították, hogy lehetséges magánkezdeményezéssel és -finanszírozással színvonalas exportszolgáltatást nyújtani. Ezen területek arányát szükséges tovább növelni, anélkül, hogy alapvető társadalmi, egyenlőségi célkitűzések sérülnének. Sokszorosan megtérülne Magyarország számára, ha az európai piacot sikerülne megnyitni, és a német, francia vagy angol állami egészségbiztosítók Magyarországra küldenék a – magas fizetőképes kereslettel rendelkező – gyógyulni vágyókat. Mindezek eléréséhez azonban európai színvonalú egészségügyi szolgáltatás, kórházak, magasan képzett orvosok és szolgáltatásorientált egészségügyi középértékű – ápolók, asszisztensek, technikusok, műszerészek, üzemeltetők stb. – szükségesek.

Ezzel szemben egyre több magyar orvos vállal külföldön munkát, nemcsak a magasabb jövedelem miatt, hanem mert korszerűbb infrastrukturális körülmények között dolgozhat, olyan szakmai fejlődéshez juthat, amelynek Magyarországon sok esetben épp a finanszírozás a gátja. Miközben az egészségügy reformjával egy lényegesen magasabb hozzáadott értékű export valósulhatna meg, addig a magyar adóforintokból képzett orvosok elvándorlásával a képzésükbe fektetett tőke is elvész az ország számára.

Az HEBC fel kívánja hívni a figyelmet a megelőzés fontosságára. A megelőzés fejlesztésével javulhat a hatékonyság, és költségeket is meg lehet takarítani. Az egészséges és kiegyensúlyozott életmód ösztönzésének kulcsfontosságú prioritássá kell válnia. Ez kezdődhet már az iskolában a helyes táplálkozásra neveléssel és a fizikai tevékenység fokozásával, ami nagy jelentőségű. A fiatal generáció és a felnőtt népesség korai szűrése is hozzájárulhat bizonyos betegségek megelőzéséhez. Ennek költségei minimálisak lennének a népesség egészségi állapotára gyakorolt pozitív hatáshoz, valamint a kezelésre fordított összegben realizálható megtakarításhoz képest. Például Franciaországban a vállalatoknál évente kötelező kivizsgáláson részt venni, amelyet az állam finanszíroz.

Egy másik hasznos pont lehet az otthoni ápolás ösztönzése. A nyugat-európai országok és az USA példája azt mutatja, hogy egyes tartós állapotok esetében, amelyek nem igénylik a teljes kórházi infrastruktúrát, a betegek gyorsabban gyógyulnak otthon. Ennek nemcsak az az előnye, hogy az emberek elégedettebbek, de az otthoni ápolási rendszer költségei jelentősen alacsonyabbak. A fejlett országok példáját követve érdemes kidolgozni a kereteket, esetenként PPP-konstrukciót alkalmazva.

2.3.2 Oktatás

Az oktatás szintén része lehet egyfajta szolgáltatásexportnak, hozzájárulva a gazdaság további kibontakozásához, mint ahogy már léteznek olyan egyetemek, főiskolák, amelyek idegen nyelvű kurzusai külföldi hallgatókat vonzanak.

Magyarország jelentős oktatási hagyományokkal rendelkezik, de bizonyos elmozdulásnak kell bekövetkeznie, a 21. század igényeihez igazodva. Az HEBC ajánlása szerint különös súlyt kellene fektetni a modern gazdaság követelményeinek megvalósítására, azokra a pontokra, amelyeket a munkaerőpiac támaszt feltételül, mint például a nyelvi készségek fejlesztésére, különös tekintettel az angol nyelvre. A mai munkaerő-kínálat nyelvi képességei és készségei között rés tátong. A skandináv országokban a népesség több mint 80%-a beszél angolul. Magyarország ettől jóval elmarad. A nyelvvoktatásnak a lehető legkorábbi életkorban meg kell kezdődnie.

További téma a kommunikációs készségek erősítése, hangsúlyozva a csapatmunka jelentőségét, amely egyre fontosabb szerepet játszik a jövőben, továbbá figyelmet kell szentelni a gyakorlati képzésre is. Fontos az ország számára az élethosszig tartó tanulás hangsúlyozása, hogy a munkaerő biztosan képes legyen alkalmazkodni a változó környezethez és feltételekhez.

A szakképzést meg kell erősíteni, és a gyakorlati képzés irányába elmozdítani. Az e célra rendelkezésre álló forrásokat jobban és bölcsebben kell felhasználni. Nem szükséges minden fiataalt a diploma megszerzésére bátorítani, miközben fontos szakmákban és a technikus területen munkaerőhiány van. Érdemes megvizsgálni az ír példát, ahol hosszú távú stratégiát fejlesztettek ki mind az oktatási módszerekre, mind a finanszírozására.

Ismételten hangsúlyozni szükséges, hogy a mennyiségi felsőoktatási rendszer többlépcsősé alakítása során a minőségi, úgynevezett „elitképzésnek” sokkal nagyobb hangsúlyt kell kapnia, kizárólag piaci alapokon. A bachelorképzést a bolognai szerződés alapján lehet ugyan tömegszinten tartani, de a masterképzést a piac igényeinek megfelelően kell megteremteni.

Ajánlott az európai gyakorlat alkalmazása: a bachelorszinten két „practic” és „academic” sáv indításával, a végén korrekciós átjárás biztosításával. Fontos szempont ugyanakkor a magyar felsőoktatás hatékonyságának megőrzése, hogy a kreditrendszer ellenére a fiatalok minél előbb befejezzék tanulmányaikat, és megmérettetésre kerüljenek a munkaerőpiacon. Lehet és kell ösztöndíjrendszerekkel támogatni, de alapvetően az oktatás az egyén beruházása is.

Javasoljuk, hogy az új rendszerben közeledjen az oktatás finanszírozottsága – a bérkülönbségek ésszerű figyelembevételével – az európai egyetemek szintjéhez, és legyen törvényileg garantált hosszabb távon a finanszírozás mértéke. Az új intézményirányítási rendszerben a külső vállalatvezetőkől álló Irányító Testület (Steering Committee) csak tanácsadói szerepet kapjon.

2.3.3 Nyugdíjrendszer

A nyugdíjrendszer esetében hosszú távú konszenzus szükséges, nem lehet négyéves kormányzati periódusonként újragondolni az elveit, mert megingatja az egyének bizalmát a kormányzati szándék komolyságában és hosszú távú érvényességében. A három lábon álló magyar nyugdíjrendszer előremutató, pozitív és versenyképes kísérlet európai összehasonlításban is. Magyarországon, ahol az egyéni öngondoskodásnak és az egyéni felelősségvállalásnak évtizedeken keresztül alacsony volt a társadalmi tudatossága, még nagyobb a jelentősége annak, hogy hangsúlyozzuk mindezek fontosságát, de nem az állami szerepvállalás ellenében, hanem azzal együtt.

2.4 Állami és magánpartnerség (PPP)

Ahhoz, hogy az ország egésze versenyképes legyen, a közszférát, a nagy ellátórendszereket is versenyképesebbé kell tenni, kialakítva egyfajta egyensúlyt a gazdaság és a közszféra teljesítő-képessége között. Az egyik út a hatékonyság és eredményesség irányába a korábban már említett benchmarking módszerek vagy a más országokban (például Angliában) működő modellek átvétele, alkalmazása. A másik lehetőség a szintén sokszor említett állami és magánpartnerség (PPP). Az eredmény- és hatékonyságorientált magánszféra bevonásával bizonyos feladatok jobban, gazdaságosabban és hosszú távon célszerűbben megvalósíthatók és működtethetők. A PPP alkalmazásával megtakarítások érhetők el az államháztartási kiadásokban. A PPP-t azonban nem célszerű csak új beruházások létrehozásának eszközévé tenni. A már meglévő, az állam által jelenleg alacsony hatékonysággal működtetett rendszerek üzemeltetését is érdemes átadni magánérdekeltségű társaságoknak. Ez esetben az üzemeltetés tárgyát képező közvagyon változatlanul állami tulajdonban marad, de a működtetés és üzemeltetés hatékonyabbá válik.

A sikeres állami és magánpartnerségekre épülő programok alkalmazásával olyan pénzügyi beruházások valósíthatók meg, amelyek során modern vezetési és üzemeltetési tapasztalatok is átadhatók.

A stratégiai PPP-típusú partnerség kialakítása csak konszenzus keresésén és egymás támogatásán alapulhat. Kiegyensúlyozott, a jogokat, kötelezettséget, felelősséget, rizikót és gazdaságosságot is figyelembe vevő, arányos szerződéses rendszerek létrehozása szükséges.

A jól működő PPP-nek szintén feltétele, hogy az adott iparág szabályozottsága és jogszabályi keretei hosszú távon stabilak legyenek. Továbbá akkor érdemes és célszerű ezen együttműködés irányába elmozdulni, ha az adott iparág vagy gazdasági szegmens jól látható stratégiával, jövőképpel rendelkezik, és ezekbe szerves módon tervezhető és illeszthető a PPP-típusú együttműködés.

2.5 A civil szervezetek működése

Sajnálatos módon az HEBC tavalyi jelentésében megfogalmazott helyzet nem változott, Magyarországon továbbra is fragmentált gazdasági, munkaadói érdek-képviselési rendszer működik. A gazdaságnak nincs egyértelmű, egycsatornás képviselője, így a kormányzat sem találhat magának hatékony, ugyanakkor megfelelő szakmai bázissal rendelkező civil partnert a párbeszédhez. Egyfajta katalizátorszerep vár az államra, hogy ösztönözze az együttműködési formákat. A kívánatos az lenne, ha konkrét ügyekben a civil szféra összefogna, és kollektív véleményt fogalmazna meg, amelyet megfelelő információs csatornákon keresztül eljuttatva a döntéshozókhoz, hozzájárulna az ország hatékonyságához és fejlődéséhez.

3. ADÓZÁS

Mindaddig, amíg az Európai Unió nem kívánja jelentős mértékben homogenizálni az adórendszereket, kulcsszerep jut az adónak, különösen az újonnan csatlakozó országok közötti versenyben. Érdemes szem előtt tartani olyan pozitív példákat, mint a holland adórendszer, amely ösztönző jellegének köszönhetően az európai vállalkozások jelentős részének vállalati központját Hollandiába helyezi. Rendkívül fontos azonban, hogy az adó szándékaiban és célkitűzéseiben egyaránt átlátható, egyértelmű és világos legyen. Ha ez megvalósul, akkor lehet tárgyalni a mértékéről.

Az adócsökkentés önmagában nem szolgálja az ország hosszú távú versenyképességét. Ugyanakkor az adórendszer struktúrája, bonyolultsága és kiszámíthatatlansága nagyon nagy versenyképességi hátrány, amelyen a bevételek szinten tartása mellett is érdemes változtatni.

Ha Magyarország meg kívánja valósítani konvergenciaprogramját, ugyanakkor javítani kívánja versenyképességét és vonzerejét, felül kell vizsgálnia az átfogó adócsomagot. Vannak pozitív formák, mint a viszonylag alacsony társasági adó, de ez nem elég, figyelembe véve a szomszédos országok adórendszereiben gyorsabban zajló adóreformokat.

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

Adózás után a munkavállalók zsebében kevesebb pénz marad, mint tavaly. Ezzel a jelentős adómennyiséggel együtt is Magyarország költségvetése még mindig nincs egyensúlyban. A kormánynak Magyarország versenyképessége érdekében súlyos lépésekről kell döntenie a helyi adók eltörlését és a legmagasabb áfa csökkentését illetően, és nem csak beszélnie róla. Számos javaslat van, azonban ezt a témát újból meg kell vitatni. Magyarország jövőre választások elé néz, így nem valószínű, hogy a kormány népszerűtlen intézkedéseket hoz a kiadások lefaragására; sokkal valószínűbb, hogy mindkét fél ígéreteket fog tenni.

Az HEBC tagjai már előző jelentésükben bemutatták nézeteiket az átfogó adóreform égető szükségességéről. Sajnálatos módon, a kormányzat jelen erőfeszítései ellenére is azt kell érzékelnünk, hogy nem történt lényeges változás, így csak megismételni tudjuk javaslatainkat.

3.1 Adópolitika

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

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

A roppant magas áfa is versenyképességet rontó tényező, mégpedig két szempontból: először is a mértéke miatt, másodsor mert sokan nem teljesítik az áfafizetési kötelezettséget, és így jelentős veszteséget okoznak az állami költségvetésnek. Az ír példa jól mutatja, hogy az adók csökkentése nem okoz drámai visszaesést az állami bevételekben, épp ellenkezőleg, az adófizetési hajlandóságra gyakorolt pozitív hatása miatt a bevétel valójában nő.

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

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

Magyarországnak fontos megértenie, hogy nincs egyedül: az elkövetkező évek ipari fejlődéséért folytatott verseny zöme a tudás és adózás területén fog lezajlani. Számos beruházás irányul Magyarország helyett Szlovákiába, míg sok esetben szlovák munkahelyeken magyar munkaerőt alkalmaznak.

Másfél év múlva Románia is az Európai Unió tagja lesz. Románia jó piaci feltételeket kínál, a munkaerő költsége alacsony, az adórendszer kedvező, az ország agresszív befektetésvonzó politikát folytat, és oktatási rendszerének köszönhetően jó szakértőkkel rendelkezik. Száz kilométer nem távolság egy befektető számára, ha arról kell döntenie, hogy beruházását pl. Nyíregyházán vagy Romániában hozza létre. Azt a helyszínt fogja választani, amely kedvezőbb feltételeket kínál.

Magyarországnak teljes mértékben ki kell használnia az EU következő bővítéséig hátralévő másfél évet, hogy megerősítse versenyképességét. Az ország még mindig abban a helyzetben van, hogy ismét a legjobbra válhat és kihasználhatja lehetőségeit. Sürgős lépésekre van azonban szükség, mivel az időtényező kritikus fontosságú, és a lehetőségek már nem sokáig maradnak nyitottak.

3.2. Az adóhatóság működése

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

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

Az adóhivatali ellenőrzés a korábbinál háromszor hosszabb ideig tart, és az áfa-visszatérítés is jelentős késedelmet szenved. A társaságok nem tudják kifizetni beszállítóikat, akik cserébe nem szállítanak, így ez drámai hatást gyakorol versenyképességükre, különösen a kis- és közepes vállalatok esetében.

3.3 Adózási fegyelem

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

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

4. A BEFEKTETÉSI DÖNTÉSEKET BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A kiszámíthatóság, átláthatóság, hitelesség és hosszú távú tervezés lehetősége létfontosságú az üzleti élet számára, amely azonban a jelenlegi magyarországi körülményeket tekintve számos vonatkozásban nem áll fenn. A befektetők szeretik és képesek kezelni a kockázatokat az üzleti életben, de nem az üzleti környezetben. Gondoljunk a nem egyértelmű jogi szabályozásra, a Magyar Nemzeti Bank és a Pénzügyminisztérium között a forintról zajló nyilvános vitára vagy a korrupcióra, amely sajnálatos módon visszatérő probléma. Ezek a tényezők jelentősen befolyásolják a befektetések biztonságát és a beruházások kiszámíthatóságát.

Amikor az ország versenyképességéről beszélünk, fel kell ismernünk az erősségeket és a lehetőségeket, amelyeket megfelelő marketingeszközökkel jobban kell kommunikálnunk a külföldi befektetők irányába. Érdemes következtetéseket levonni azokról a pozitív tapasztalatokból, amelyeknél – más országokkal szemben – Magyarországon történő fejlesztések és beruházások mellett született döntés.

Az egyik legjelentősebb tényező, amely a döntések során Magyarország javára billenti a mérleget, a jól képzett, motivált és megfelelő számban rendelkezésre álló szakember, az a versenyképes emberi erőforrás, amely nyitott az új dolgok befogadására és képes a változásra.

Természetesen háttértámogatást jelenthet az anyavállalatok döntéseinek meghozatalánál a magyarországi képviselő, a leányvállalat menedzsmentjének tapasztalata, véleménye is. Meg kell említeni a munkaadóbarát törvényeket, a munkavállalói jogokat és lehetőségeket, amelyek pozitívan hatnak a munkaerő motiváltságára éppúgy, mint a versenykörnyezetre.

A kereskedőnemzetekhez hasonlóan Magyarországnak is ki kell aknáznia kedvező fekvését; hiszen nagyon fontos központ lehet és nagyobb GDP-t termelhet jelentős beruházások nélkül. Ehhez azonban szükséges fejleszteni a bankrendszert, vagy hasznosítani az informatikai ágazatban rejlő kapacitásokat.

A termelő- és gyártóberuházások esetében létfontosságúak azok a Magyarországon szintén szép számban megtalálható kis- és közepes vállalatok (KKV-k), amelyek a fejlett és versenyképes beszállítói háttérrel biztosítják.

A KKV-k jobban kötődnek a gazdasághoz, mint a rugalmasabb nagyvállalatok. Ez az egyik ok, amiért a holland munkáltatói szervezetek keresik a magyar KKV-kkal való kapcsolatépítés lehetőségeit, vizsgálják az együttműködés területeit, köztük a vegyes vállalatok létrehozásának lehetőségét. Ez az út más országok tekintetében is nyitva áll a magyar KKV-k számára.

Magyarországnak érdemes a magas képzettséget és az európai nyelvek tudását igénylő szolgáltatásokra koncentrálnia, amelyeket nem lehet a világ más részeiről költséghatékonyan elvégezni. Olyan területeken lehet eséllyel versenyezni, ahol a végfelhasználóval történő interakcióhoz az európai kulturális háttér ismerete szükséges. Lehet ez kutatás, fejlesztés, biotechnológia, vagy a fent említett példák közül bármelyik.

Szintén van létjogosultságuk azoknak a folyamatoknak, amelyek során távol-keleti cégek termékük európai megjelenéséhez a végső összeszerelést és utolsó tesztelést Magyarországon kívánják elvégeztetni. Több indiai cég is hazánkban folytatja a termékek európai piacra történő testreszabását, gondoljunk csak például a szoftvertermékekre.

Figyelembe kell venni Magyarország geopolitikai helyzetét. Amikor az Európai Uniót kívülre tekintünk, nem elég a távol-keleti országokra koncentrálni, Oroszország legalább ilyen fontos szerepet tölt be, ugyanakkor elő kell segíteni a magyar tőke beáramlását a szomszédos országokba is éppúgy, mint a magyar vállalatok exportját a régióba.

5. IMÁZS

Hiteles, pozitív lehetőségeket bemutató kép kialakítása az országról nemzeti ügy kell hogy legyen. A közakarat révén kialakított és fenntartott imázs fontos része a felzárkózásnak, és alapvető fontosságú lehet az európai közösség politikai-gazdasági folyamataiban. Az EU nagyközönsége sok esetben még mindig nem rendelkezik reális képpel Magyarországról. A tagállamok üzleti közösségei jól ismerik Magyarországot, azonban továbbra is hiányzik egy kép a közvélemény számára. Magyarország nemcsak az idegenforgalom, különösen a kulturális turizmus szempontjából vonzó, de már számos magyar termék vált világszínvonalúvá. Az HEBC meg kívánja ismételni ajánlását, amely szerint érdemes lenne egy új megközelítésen elgondolkodni, hogyan válhat Magyarország márkánévvé, és hogyan válhat kezdeményezőbbé, hogy megfelelőbben helyezze el az országot az európai közgondolkodásban.

Az olcsó légi járatok megjelenése nagymértékben hozzájárul az ország imázsának, ismertségének alakításához, a tömeges turizmus elterjedéséhez. Mindezek közvetett módon, de szintén jelentősen befolyásolják a beruházási döntéseket. A befektetők – a tapasztalatok szerint – szívesebben telepítik beruházásaikat olyan helyszínekre, amelyekről általánosan jó kép alakult ki.

Magyarország kedvező földrajzi fekvése, éghajlata és gyógyvízforrásai turisták és gyógyulni vágyók tömegeit vonzhatják, amennyiben mindezekhez a szállodai létesítmények és az infrastruktúra megfelelő fejlesztése társul. Ez nemcsak a turizmus bevételeit növeli, de pozitív hatását az ország imázsára és indirekt hatását a befektetői döntésekre sem lehet elhanyagolni. Mivel a politikai és gazdasági stabilitás tekintetében nincs jelentős különbség Magyarország, Szlovákia, Csehország vagy Lengyelország között, a befektetői döntéseket sokszor ilyen indirekt információk is befolyásolják.

Olyan hosszú távú koncepció kidolgozása szükséges a turizmus területén is, amely a kormányzati ciklusokon átívelve folyamatosságot biztosít a tervek megvalósulásához.

6. ÁZSIAI PIACOK

Az HEBC már 2004. évi jelentésében is felhívta a figyelmet arra, hogy a versenytársak között egyre nagyobb szerep jut a távol-keleti országoknak, nemcsak Magyarországot, de az Európai Unió egészét tekintve.

Az HEBC-vállalatok új tendenciaként érzékelik, hogy az európai gyártók bizonyos esetekben már nemcsak termelésüket helyezik át Kínába, hanem – közös vállalatokban – a termékek fejlesztését is átadják kínai beszállítóiknak. Hasonló jelenség figyelhető meg Amerikában, ahol a korábban Mexikóba kihelyezett termelés tevődik át Kínába.

Fordított, de szintén figyelmet érdemlő tendencia a kínai márkák megjelenése az európai piacokon. Az Európából Kínába települt gyártók átadva szaktudásukat, minőségbiztosítási rendszereiket, a helyszínre küldve szakembereiket, az évek során hozzájárultak a kínai ipar jelentős fejlődéséhez. A minőség tekintetében ma már nincs különbség a Kínában és az Európában gyártott termékek között, annál inkább az árakat illetően. Komoly konkurenciát jelenthetnek a kínai termékek, hosszú távon azonban a fogyasztó fogja eldönteni, hogy azonos minőségű termék esetén milyen mértékben hajlandó megfizetni a márkanévet.

Számos kínai cég már nemcsak exportál Európába, hanem ha az üzleti modell megkívánja, itt gyártatja termékét. Ez a folyamat a jövőben elvezethet kínai gyártóbázisok létrejöttéhez Európában, ami főleg a gyártó- és összeszerelő ipart érintheti.

A folyamat annál inkább figyelemre méltó, mivel jelenleg több termék érkezik Kínából, mint amennyit Európa exportál. Az európai gyártók ugyan jelen vannak a kínai piacokon, de helyi termeléssel. A Kínából érkező konténerek úgynevezett „egyutas” szállítóeszközök, amelyeket Európában beolvasztanak, megsemmisítenek, árut vissza már nem szállítanak.

Magyarország számára kihívás, hogy szembenézzen az ázsiai versenytársak megjelenésével és azzal a reális veszéllyel, hogy ha a legnagyobb magyarországi exportőrök termelésük akár csak felét átirányítják Kínába, az a GDP csökkenését jelentheti. Fontos tehát az ország számára, hogy ne csak új befektetőket vonzzon, hanem megőrizze a már jelen lévőket.

Ázsia nemcsak mint versenytárs vagy piac lehet fontos, de számos területen tanulhatunk tőlük. Nagyon jó infrastruktúrával rendelkeznek, könnyen és gyorsan lehet céget alapítani, jelentősen megkönnyítik a folyamatokat annak érdekében, hogy segítsék a befektetéseket.

7. INFRASTRUKTÚRA

Az infrastruktúra fejlesztése is azon témák közé tartozik, amelyek politikai, gazdaságpolitikai konszenzust igényelnek, és nem bírják ki a négyévente történő koncepcióváltást. Az ország versenyképessége és sikeressége érdekében hosszú távú stratégiák kellenek, ezekhez pedig konszenzuson alapuló egyeztetések nemcsak a különböző politikai érdekcsoportok bevonásával, hanem társadalmi párbeszéd kialakításával.

Magyarország gyors fejlődést és komoly sikereket ért el a telekommunikáció területén. Ugyanakkor nyitottabb és versenyorientáltabb állami szabályozás segíthet abban, hogy olcsóbb és versenyképebb **informatikai infrastruktúra** álljon rendelkezésre az ország számára. Az informatika lendületesebb továbbfejlődéséhez és szélesebb körű elterjedéséhez egyfajta szemléletváltásra lenne szükség az állam mint az egyik legnagyobb szolgáltató részéről. Egy transzparens, internetbázison szolgáltató állam – az egyablakos ügyintézésen túl, megfelelő átfutási idővel és jól dokumentált ügyintézéssel – nagyságrendekkel tudja megnövelni az ország versenyképességét.

A **közlekedés** fejlesztése szintén jó példája a közösségi pénzekből megvalósítható beruházásoknak, történjen akár PPP-formában vagy EU-forrásokból finanszírozva.

A közlekedésbe fektetett, gazdasági ésszerűséget és szükségsszerűséget szolgáló infrastrukturális beruházások extra módon megtérülnek nemzetgazdasági szinten, ellentétben a presztízscélú beruházásokkal. Fel kell vállalni bizonyos szelektivitást a fejlesztésben. Ha egy régió gazdasági ereje vagy turisztikai vonzóképesége nem elegendő ahhoz, hogy intenzíven bekapcsolódjon a globális vérkeringésbe, az ott létesülő beruházás könnyen holt tőkévé válhat. Az infrastruktúra fejlesztéséhez átgondolt közlekedéspolitikai koncepcióra van szükség, hosszú távon érvényesülő igények és érdekek figyelembevételével. Magyarország rendkívül előnyös földrajzi helyzete kedvező feltételeket biztosít a nagy európai, kelet–nyugati és észak–déli közlekedési folyosók kialakításához. Az autópályák és vasútvonalak egyidejű fejlesztése szükséges azonban. Ha az ország csak autópályák építésére koncentrálna, közép- és hosszabb távon újratermelődnék környezetvédelmi problémák, a vasútvonalak fejlődésének lemaradásával nőnek a szociális különbségek.

Budapest élénk kulturális életével és azzal a színvonalas életminőséggel, amelyet nyújtani tud, kiemelkedik a régió fővárosai közül. Annak ellenére, hogy számos tekintetben jelentős fejlődésen ment keresztül a város, a közlekedési infrastruktúráját tekintve nem állja ki a versenyt. Annak érdekében, hogy ezek a versenyképességi kérdések tíz év múlva fel se merüljenek, ma kell lépéseket tenni.

Magyarországnak érdemes megvizsgálnia a beruházás lehetőségét olyan – jelenleg nem létező – konferencia-központi létesítményekbe, amelyek alkalmasak több tízezer résztvevős nagy események megtartására, vonzóbbá téve Budapestet az „üzleti turizmus” számára.

8. KÖRNYEZETVÉDELEM ÉS ENERGIA

Az HEBC korábbi jelentéseiben is hangsúlyozta, hogy a környezetvédelem, a környezeti politikák kulcsfontosságúak, mivel nemcsak a vállalatok jövőbeli fejlődésének keretét adják, hanem a jövő generációk életét is meghatározzák. Ezért az HEBC-vállalatok továbbra is úgy gondolják, hogy a környezetvédelemnek konszenzuson kell alapulnia, amely elvállik az egyéni politikai tervektől, és az európai közös gyakorlat inspirálja.

A figyelemnek a fenntarthatóságra kell összpontosulnia, a jelen igényeinek kielégítésére anélkül, hogy veszélyeztetnénk a jövő generációnak képességét saját igénye kielégítésére. A fenntartható fejlődés az üzleti tevékenység gazdasági, környezeti és társadalmi vonatkozásai közötti egyensúly fenntartásáról szól, kritikus fontosságú Magyarország versenyképességének megőrzése és ezenközben a környezet megóvása szempontjából.

A környezetvédelem jogi szabályzórendszere nem lehet öncélú, mindenképpen az ország versenyképességével összefüggésben szükséges azt kialakítani, nem határozhatók meg olyan szigorú előírások, amelyek teljesítése révén Magyarország jelentős versenyhátrányba kerülhet más országokhoz képest.

A környezetvédelmi ráfordítások nem csupán a környezetvédelmi célok megvalósítását szolgálják, hanem egyúttal a modernizációt, innovációt és ezeken keresztül az ország versenyképességének növelését, az életminőség javítását is elősegítik. A közös célok megvalósításához hosszú távú koncepció, együttműködés a kormányzat és a gazdálkodósféra között, és nem utolsósorban források szükségesek, amelyeket szintén a gazdaság tud előteremteni.

Ahhoz, hogy a környezettel kapcsolatos nagy értékű beruházások költséghatékonyan, a minőségi előírásoknak megfelelően és a későbbi üzemeltetés teljes időszakára vetítve is gazdaságosan és hatékonyan megvalósuljanak, a PPP-típusú együttműködés megfelelő forma lehet. Fontos, hogy az egyes projektek megvalósításának résztvevői ne abban legyenek érdekeltek, hogy minél nagyobb legyen a beruházás. Már a beruházási döntéseknél szükséges az üzemeltetői szemlélet alkalmazása, mivel a költséghatékonyság kiemelt jelentőségű a későbbi üzemeltetés szempontjából. A költségek végső soron a felhasználóra terhelődnek, indirekt módon a gazdaság egészére, tehát fontos a beruházási és az üzemeltetési költségek együttesét optimálisan kialakítani a projekt teljes élettartamára vetítve.

Energia. Az elmúlt évtizedre jellemző volt, hogy azok a szakmai befektetők, akik tevékenységüknél fogva nem a feldolgozó- és összeszerelő iparban működtek, és nem a jól ismert, nyilvánvaló versenyképességi jellemzőkre alapozták jelenlétüket, egyfajta hosszan tartó partneri kapcsolat kiépítésére törekedtek a kormányzattal.

Az energia és környezetvédelem ilyen területek, ahol nemcsak gazdasági társaság és kormányzat, önkormányzat vagy hatóságok közötti piacműködtető együttműködés szükséges, hanem az országot, régiót, Európát érintő, sőt globális kérdésekben kell tevékenységet végezni a fenntartható fejlődés érdekében. A fejlődés akkor fenntartható, ha versenyképes a működés. Nyilvánvalóan van verseny az energiatermelésben, de fontos, hogy az energiaipar rendkívül tőkeigényes befektetéseihez a kockázatot vállalni és a kockázati tőkét mozgósítani csak abban az esetben lehet és érdemes, ha ezek a partneri kapcsolatok valóban kialakultak, és túlmutatnak kormányzati ciklusokon.

Az Európai Unió direktívái elsősorban azt szabályozzák, hogy mit nem lehet tenni (pl. más rovására, vagy a fogyasztók védelme miatt stb.), de megoldásokat az Unió nem ír elő. Az adott országtól függ, hogy a szabályok betartását hogyan oldja meg. Természetesen az ország természeti, energetikai adottságai meghatározzák és befolyásolják a megoldási lehetőségeket, ugyanakkor nagyon fontos, hogy az energiapolitikai döntéseket megtámogató államigazgatás hatékonyan működtesse a hatóságokat, amelyek végrehajtják a rendeleteket, törvényeket.

Magyarország uniós taggá válásával már nem elégséges versenyhivatali szempontból egyenlő esélyeket és bánásmódot biztosítani, a tulajdonosi szempontból való semlegességet korrekt módon, megbízható jogi rendszerben működtetni; hanem az európai uniós hivatalokkal, igazgatóságokkal szemben a napi egyeztetések során is megfelelő szinten, megfelelő kommunikációval és tárgyalóképes módon kell fellépni. Már nem a befektetőtől kell elvárni, hogy megtanuljon magyarul, hanem az uniós tag Magyarországnak kell megtanulnia kifejeznie magát európai színvonalon és európai nyelveken.

El kell kerülni, hogy az európai uniós fórumok a magyar államigazgatáson belüli viták, túlzások és csúsztatások helyszínévé váljanak. Kívánatos lenne, hogy a magyar államigazgatást képviselő szakértők az uniós tárgyalásokon felkészültek legyenek, olyan hatékony megoldási javaslatokat vázoljanak fel, amelyek megvalósíthatók, és olyan megoldásokkal térjenek vissza, amelyek a fenntartható fejlődést szolgálják, a jó partneri kapcsolatokat ápolják lépésről lépésre a meglévő rendszeren belül. A jó munkakapcsolatok kiépítése alapvető szükségszerűség, ellenkező esetben jogi esetekké válunk az Unióban, amelynek sajnos mutatkoznak előjelei.

A 90-es évek közepén Magyarországra érkezett energetikai befektetések már megkötött szerződéseiben lévő hosszú távú fejlesztési vállalások szerződéses jogi rendszere, ha újratárgyalható, újraértékelhető is, semmiképpen sem válhat az államigazgatás, illetve a hatóságok közötti belső torzskodások játékszerévé. A megoldás felé vezető út nyilvánvalóan hosszú, amíg a Magyarországról Brüsszelbe küldött delegációk tárgyalási hatékonysága, kommunikációs készsége felfejlődik. Addig is azonban szükséges és sürgős, hogy az országban lévő külföldi befektetőkkel a valódi dialógus meginduljon. Az energetika olyan terület, ahol a piaci mechanizmusok önmagukban nem oldják meg a helyzetet, a piac nem fog olyan befektetéseket produkálni, amelyekre az országnak szüksége van.

Hosszú távú, átgondolt energiapolitikára van szükség – a lehető legkevesebb pluszköltséget előidézve, kiszámítható szabályozók mellett. Ugyanez érvényes a környezetvédelemre. Bár nem elhanyagolható a szakmai érvrendszer, azokat a döntéseket azonban, amelyek az ország energetikai jövőjét, a fogyasztók komfortját, a gazdaságosságot, a kockázatok felvállalását vagy kiküszöbölését, a környezet megterhelését befolyásolják, csak átgondolt, hosszú távú, választási ciklusokon átívelő energiapolitika eredményeképpen lehet meghozni. Az alapproblémák megoldásához, a fenntartható fejlődéshez, az Unión belüli hosszú távú versenyképes működéshez elengedhetetlen a párbeszéd a befektetőkkel, a partnerség kialakítása éppúgy, mint a magyar–magyar párbeszéd létrejötte.

9. TÁRSADALOM

Magyarország az uniós csatlakozással nemcsak a világ legnagyobb egységes piacához tartozik, hanem egy értékközösséghez is. Az Unió előnye és velejárója, hogy a nemzetek megőrzik identitásukat, de az emberek hovatarozás-érzése kiszélesedhet, rugalmasabbá válhat.

Sokszor elhangzott, hogy a mikrokörnyezet megtartóereje Magyarországon nagy, a magyar munkaerő migrációs készsége alacsony, ezzel együtt egyre több szakember, üzletember vállal külföldön munkát, megtapasztalva előnyeit, hátrányait egyaránt. Kívánatos lenne, hogy a társadalom értékes tagjai, akik kapacitásukat, tudásukat, szakmai ismereteiket konvertálhatóságuk révén más országokban kamatoztatják, visszatérjenek, és újra megtalálják helyüket, munkájukat Magyarországon. Elősegítheti ezt a folyamatot az életszínvonal növekedése mellett a mindennapi élet minőségének javulása, hogy az emberek szeressenek Magyarországon élni.

Az érem másik oldala a befogadóképesség. Magyarország befogadó ország, számos külföldi vállal itt munkát, és jól érzi magát. Ahhoz, hogy Magyarország tovább növelhesse versenyképességét, meg kell ismernie az itt élő külföldiek véleményét, tapasztalatait.

A versenyképességnek része a versenyképes életvitel, életminőség is, éppúgy, mint a gazdasági vonatkozások. A versenyképes életvitel szoros velejárója a szolgáltatások színvonalának minősége, ami nagymértékben befolyásolja a pozitív életérzést. Az államigazgatás hatékonyságáról már esett szó, de arról az oldalról is érdemes beszélni, amellyel a hivatalos és magánügyek intézése során mindenki találkozhat, az emberek közötti interaktus milyenségéről.

Attitűdváltás, minőségváltás, pozitívabb megközelítés szükséges az emberi kapcsolatokban. Közvetett módon ugyan, de ez szintén versenyképességet befolyásoló tényező. Nem elsősorban anyagi, sokkal inkább tudati kérdés, hogy azok, akik bármilyen szinten, okból, formában és ügyben egymással kapcsolatba kerülnek, az emberi relációk értékét milyen szintre helyezik. A partnerség és a partneri viszonyra való törekvés sokkal több kölcsönösen előnyös (win-win) helyzetet és előremutató kapcsolatot teremt.

Az értékek közvetítésében kiemelt felelőssége van a médiának, a média képviselőinek, főleg Magyarországon, ahol a tévé nézéssel töltött időtartamot tekintve az ország az elsők között van a világban. Egyértelmű, hogy óriási felelőssége és meghatározó szerepe van azoknak, akik a kommunikációt irányítják és eszközein keresztül befolyásolnak. Kívánatos lenne, ha a média független és tájékoztató szerepet töltené be; rövid távú, piaci érdekektől mentesen.

10. NÉPESEDÉSPOLITIKA

Az a tény, hogy Magyarország népessége csökken, hosszú távú veszélyt jelent az ország versenyképessége, valamint a szociális és jóléti rendszer szempontjából. A tendencia, hogy változik a népesség szerkezete, nemcsak Magyarországon érvényes, hanem Európa-szerte. Megfigyelhető a népesség öregedése, a kockázat, hogy rövidesen nem lesz egyensúly az aktív és inaktív népesség között, fokozódik. Ez nemcsak az aktív népességre, hanem a nyugdíjrendszerre is nyomást gyakorol. Az innováció és új terápiák hatására az egészségügyi ráfordítások költsége az elkövetkezendő években nőni fog, ami az egészségügyi költségvetésre is nyomást gyakorol.

A népesség csökkenése aggasztó az ország számára, a társadalmi kohézió szempontjából pedig roppant kedvezőtlen. Szoros kapcsolat áll fenn a gazdasági növekedés és a népességnövekedés között; bár hosszú távú kérdésnek minősül, hatása rövid távon is érzékelhető. A születési ráta növelésének érdekében szükséges a körülményeket javítani, éppúgy, mint a gyermekek felneveléséhez szükséges szülőbarát és anyabarát gazdasági környezetet megteremteni. Amit a környezet tud nyújtani a nők számára, az a lehetőség, hogy elvárásaiknak megfelelően alakíthassák családi életüket, ugyanakkor megfelelő karriert valósíthassanak meg rugalmas és rész munkaidős munkalehetőségek, anyasági támogatás stb. segítségével. Számos jól működő európai modell, pl. Skandinávia, Franciaország és Hollandia gyakorlata lenne követhető.

UTÓSZÓ

Az HEBC tagvállalatainak javaslata, hogy a magyar gazdaság és a társadalom kívánatos fejlődése szempontjából – legalább az alább felsorolt témákban – a politikai pártok között jöjjön létre egy „minimális szintű konszenzus”:

- oktatás
- egészségügy és nyugdíjrendszer
- tudománypolitika
- iparpolitika
- államigazgatási és önkormányzati reform
- korrupció
- romakérdés
- országimázs

MEMBERS OF THE EUROPEAN ROUND TABLE OF INDUSTRIALISTS (ERT)

A GYÁRIPAROSOK EURÓPAI KERESZTALÁNAK (ERT) TAGJAI

CHAIRMAN**Gerhard Cromme** ThyssenKrupp**VICE-CHAIRMEN****Alain Joly** Air Liquide**Jorma Ollila** Nokia**Paul Adams** British American
Tobacco**César Alierta Izuel** Telefónica**Nils S. Andersen** Carlsberg**Jean-Louis Beffa** Saint-Gobain**Wulf Bernotat** E.ON**Peter Brabeck-Letmathe** Nestlé**Martin Broughton** British Airways**Antonio Brufau** Repsol YPF**Antony Burgmans** Unilever**Bertrand Collomb** Lafarge**Dimitris Daskalopoulos** Delta Holding**Belmiro de Azevedo** Sonae, SGPS**Thierry Desmarest** Total**Bülent Eczacıbasi** Eczacıbasi Holding**Jukka Härmälä** Stora Enso Oyj**Zsolt Hernádi** MOL Hungarian
Oil and Gas Company**Franz Humer** F. Hoffmann-La Roche**Daniel Janssen** Solvay**Leif Johansson** Volvo**Henning Kagermann** SAP**Klaus Kleinfeld** Siemens**Gerard Kleisterlee** Royal Philips Electronics**Thomas Leysen** Umicore**Tom McKillop** AstraZeneca**Gérard Mestrallet** Suez**Bernd Pischetsrieder** Volkswagen**Pasquale Pistorio** STMicroelectronics**Manuel Pizarro** Endesa**Eivind Reiten** Norsk Hydro**Kai-Uwe Ricke** Deutsche Telekom**John Rose** Rolls-Royce**Wolfgang J. Ruttenstorfer** OMV**Anthony Ruys** Heineken**Paolo Scaroni** Enel**Manfred Schneider** Bayer**Louis Schweitzer** Renault**Michael Smurfit** Jefferson Smurfit**Peter Sutherland** BP**Marco Tronchetti Provera** Pirelli**Jeroen van der Veer** Royal Dutch/Shell Group**Ben Verwaayen** BT**Marcus Wallenberg** Investor AB**Paul Walsh** Diageo**Hans Wijers** Akzo Nobel**SECRETARY GENERAL** Wim Philippa
STRATEGY ANALYST Dennis Kredler

MEMBERS OF THE HEBC IN 2005

CHAIRMAN

Miklós Pécsi-Szabó Managing Director OMV Hungária

MEMBERS

Peter A. Hegedus President and CEO ABB Ltd.

Ad Visscher Managing Director CEE Akzo Nobel
Decorative Coatings

Pauline Stam General Manager British American Tobacco Hungary

Tamás Ferenczi Regional Manager C&EE BT Limited
Hungarian Branch Office

Tibor Kuhl President and CEO Electrabel Hungary

János Takács Managing Director Electrolux Lehel

István Fodor Chairman Ericsson Hungary

György Mosonyi Chief Executive Officer MOL

Laurent Freixe Managing Director Nestlé Hungária

Zoltán Mészáros Managing Director Philips Hungary

At the time of the Report's preparation his predecessor:

Gábor Köves Managing Director Philips Hungary

István Varga Country Chairman and CEO Shell Hungary

Dr. Gábor Beke-Martos President and CEO Siemens Co.

Zoltán Csorba Managing Director SUEZ Environnement Hungária

Tracey Rogers Chairman and CEO Unilever Hungary

At the time of the Report's preparation her predecessor:

Antoine de Saint Affrique Chairman and CEO Unilever Hungary

HONORARY MEMBER OF HEBC

Willem J. van der Vegt Director CEE Rynart Group

Secretary

Judit Merkler-Szántó Managing Director Lobby Partners

AZ HEBC TAGJAI 2005-BEN

ELNÖK

Pécsi-Szabó Miklós Ügyvezető Igazgató OMV Hungária

TAGOK

Hegedűs Péter Elnök-Vezérigazgató ABB Kft.

Ad Visscher Ügyvezető Igazgató
Közép-Európa Akzo Nobel Decorative Coatings

Pauline Stam Vezérigazgató British American Tobacco Hungary

Ferenczi Tamás Regionális vezető
Közép- és Kelet-Európa BT Limited
Magyarországi Fióktelepe

Kuhl Tibor Elnök-Ügyvezető Electrabel Magyarország

Takács János Vezérigazgató Electrolux Lehel

Fodor István Elnök Ericsson Magyarország

Mosonyi György Vezérigazgató MOL

Laurent Freixe Vezérigazgató Nestlé Hungária

Mészáros Zoltán Ügyvezető Igazgató Philips Magyarország
A jelentés készítésének időszakában elődje:

Köves Gábor Ügyvezető Igazgató Philips Magyarország

Varga István Elnök-Vezérigazgató Shell Hungary Rt.

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

Csorba Zoltán Ügyvezető Igazgató SUEZ Environnement Hungária

Tracey Rogers Elnök-Vezérigazgató Unilever Magyarország
A jelentés készítésének időszakában elődje:

Antoine de Saint Affrique Elnök-Vezérigazgató Unilever Magyarország

TISZTELETBELI TAG

Willem J. van der Vegt Igazgató Közép-Európa Rynart Group

Titkár

Merkler-Szántó Judit Ügyvezető Igazgató Lobby Partners

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 135,000 people worldwide.

The Local Development

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

ABB Ltd.

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

Benefits for the Group

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

Benefits for the Local Economy

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

Conclusions

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

A vállalatcsoport

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

A magyarországi fejlődés

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

Az ABB Kft.

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

Előnyök az ABB-csoportnak

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

Előnyök a magyar gazdaságnak

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

Következtetés

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

Akzo Nobel, based in the Netherlands, serves customers throughout the world with healthcare products, coatings and chemicals. Consolidated sales for 2004 totaled EUR 12,7 billion. The Company currently employs some 61000 people in more than 80 countries.

Akzo Nobel is the global leader in coatings.

In 1990 Akzo Nobel bought a major stake in the paint activities of TVK coatings in Tiszaújváros, which was later changed into full ownership. Since then further investments have been made in both plant extension and modernization and in paint distribution.

Also local branches of Akzo Nobel's pharmaceutical business have been established. Currently the company is present in the Hungarian market with paints for architectural, industrial and car applications, and with human and animal healthcare products with brands like Supralux, Sadolin, Sikkens, Organon and Intervet.

The paint production unit in Tiszaújváros serves not only the Hungarian market, but produces also for Romania, Poland and Czech Republic.

In Central Europe, Hungary is one of the most attractive countries for Akzo Nobel because of its geographical location, good road infrastructure (except in and around Budapest) and good standards of living. Furthermore, the high standards of education guarantee a sufficient pool of young well-educated professionals.

Though the road infrastructure in the countryside is good, the fact that all main roads lead to Budapest, which has no good through or ring roads is a disadvantage.

The consistency and predictability of governmental policies need further improvement. In recent years our company has been confronted with various ad-hoc measures in the field of taxes and reimbursement and price measures for medicines. The ad-hoc nature of these actions makes it extremely difficult to plan the business in Hungary in a proper way. Although this recently has improved, much progress is to be made still.

EU accession has brought immediate and tangible advantages in cross-border trade and this will improve the position of our units in Hungary for delivery to Western European countries.

Akzo Nobel is certain that its activities in Hungary can grow further and thereby contribute to the development of the country.

Az Akzo Nobel, amely holland alapítású cég, az egész világon egészségügyi termékekkel, bevonatrendszerrel és vegyi anyagokkal látja el vevőit.

Összesített eladása 2004-ben 12,7 milliárd euró volt. A vállalat több mint 80 országban 61 000 alkalmazottat foglalkoztat. Az Akzo Nobel világvezető a festék-bevonatok területén.

1990-ben megvette a tiszaujvárosi TVK gyár festék-bevonat részének jelentős részét, amely később teljesen a tulajdonjoga alá került. Azóta több befektetést vittek véghez a gyár fejlesztésében, modernizációjában és a festékek disztribúciójával kapcsolatosan.

Gyógyszerészeti üzletágot is alapított az Akzo Nobel helyi szervezete. A vállalat jelenleg is megtalálható építőipari festékeivel, ipari és autó alkalmazástechnikai területen, ember és állat részére készült gyógyszerészeti termékekkel a magyar piacon a következő márkákkal: Supralux, Sadolin, Sikkens, Organon és Intervet.

A tiszaujvárosi festékgyár nemcsak a magyar piacon szolgálja ki a vevőket, hanem Romániában, Lengyelországban és Csehországban is.

Közép-Európában Magyarország a legfontosabb az Akzo Nobel számára földrajzi helyzete, jó közlekedési infrastruktúrája (különösképpen Budapesten és környékén) és jó életszínvonala miatt. Továbbá az oktatás magas színvonala garantálja az elegendő és jól képzett fiatalokat.

Bár a közlekedési infrastruktúra jó az országban, de tény, hogy az autópályák Budapestre vezetnek és nincsen összekötő szakaszuk, vagy körgyűrűjük hátrányos.

A kormány következetessége további javításokat kívánna. A múlt évben cégünk több ad hoc intézkedésben is szembekerült az adózással és a visszatérítéssel kapcsolatosan, valamint a gyógyszerárak tekintetében. Ezen dolgok ad hoc természete az üzletiterv-készítést megbonyolítja Magyarországon. Bár bizonyos mértékben már fejlődött ez a terület, még mindig sok folyamat vár fejlesztésre.

Az EU-tagság azonnali és kézzelfogható előnyöket hozott a külkereskedelemben, ezáltal növelte Magyarország helyzetét a nyugat-európai országokba való szállítmányokkal kapcsolatban.

Az Akzo Nobel bizonyos abban, hogy Magyarországi aktivitása a jövőben növekedni fog, és ezáltal hozzájárul az ország fejlődéséhez is.

BAT Hungary wishes to strengthen the Hungarian economy with its high-standard and responsible conduct, it wishes to participate in the handling and easing of social tensions, it wishes to provide a workplace for its employees of which they are rightly proud of, and it wishes to secure the business requirements expected by its stakeholders. This represents the framework of its daily activities.

The company

British American Tobacco Hungary has been present at the Hungarian market for nearly one and a half decades. Sophiane, produced at the Tobacco Factory in Pécs, has been the most popular cigarette brand in Hungary for 30 years. There are also several international brands connected to BAT Hungary, such as Pall Mall, Kent, Lucky Strike, Dunhill, Peter Stuyvesant and Vogue.

BAT Hungary not only wishes to expand its market-leading position, but it also wishes to stand as a model in the market. With its professional experience and responsible corporate behaviour, it supports regulation that ensures rational, transparent and fair competition of the market.

Despite the hardships of the past year, the decrease in market size, the increases in excise, the company is standing by its commitments. BAT Hungary works closely with the Hungarian government to help foster actions against illegal marketing and forging of tobacco products. According to the Memorandum of Understanding signed between BAT Hungary and the Hungarian Customs and Finance Guard, the company helps the professional bodies of the government not only with the identification of the forged tobacco products but also with the identification of their source and target countries.

Responsible governance

British American Tobacco Hungary works closely with each of its social and business partners. It is a great honour for BAT Hungary that based on a "Best Workplace" research conducted by Hewitt Inside Consulting, it is the only company in Hungary to be among the best ten companies for the fourth time, who were nominated for the title. The company places significant emphasis on the continuous training of its employees, provides them with the biggest possible creative space, and aims at creating a positive and dynamic working environment and atmosphere.

Social Responsibility

As a responsible company, BAT Hungary leads several long-term projects. It regularly initiates discussions with its partners- business and professional- in order for its social and ethical achievements to become transparent and measurable. BAT Hungary regularly publishes its Social Report, which forms an important part of the company's business activities.

A BAT Hungary magas színvonalú és felelős tevékenységével kívánja erősíteni a magyar gazdaságot; részt kíván venni a társadalmi gondok kezelésében és enyhítésében; munkatársainak olyan munkahelyet kíván biztosítani, amelyre méltán büszkék; valamint biztosítani kívánja a tulajdonosok elvárásai szerinti üzleti eredményeket is. Ezek jelentik mindennapi tevékenységének peremfeltételeit.

A vállalat

A British American Tobacco Hungary már közel másfél évtizede jelen van a magyar piacon. A Pécsi Dohánygyárban előállított Sopiane már több mint 30 éve a legnépszerűbb magyarországi cigarettamárka, de a BAT Hungary nevéhez számos kiemelkedő nemzetközi márka is kapcsolódik, mint a Pall Mall, a Kent, a Lucky Strike, a Dunhill, a Peter Stuyvesant, valamint a Vogue.

A BAT Hungary nemcsak piacvezető szerepét kívánja növelni, de a piac mintaértékű szereplőjévé kíván válni. Szakismeretével, felelős tevékenységével támogatja az ésszerű, átlátható és a tisztességes versenyt biztosító szabályok érvényesülését.

Az elmúlt év nehézségei, a piac méretének csökkenése, a többszörös jövedékiadó-emelések ellenére a vállalat kitart elkötelezettségei mellett. A BAT Hungary szorosan együttműködik a kormánnyal az illegális dohányértékesítés és a termékhamisítás elleni fellépésben.

A Vám- és Pénzügyőrség Országos Parancsnokságával aláírt egyetértési nyilatkozat keretében a vállalat a hamisított dohánytermékek azonosításában, illetve a csempésztett termékek forrásának és célpiacának felkutatásában nyújt segítséget a kormány szakmai szervezeteinek.

Felelős vállalatirányítás

A British American Tobacco Hungary szorosan együttműködik minden társadalmi és üzleti partnerével. Nagy elismerés, hogy az egyetlen vállalat Magyarországon, amely negyedszerre került a Hewitt Inside tanácsadó cég által szervezett Legjobb Munkahely felmérésben a legjobb tíz nagyvállalat közé.

A vállalat jelentős hangsúlyt fektet munkatársai folyamatos képzésére; arra, hogy kreativitásuknak a lehető legnagyobb teret adja, valamint a pozitív munkakörnyezet és a dinamikus vállalati atmoszféra megteremtésére.

Társadalmi felelősségvállalás

Felelős vállalként a BAT Hungary tartós, többéves programokat valósít meg. Rendszeres időközönként párbeszédet kezdeményez a tevékenysége által érintett üzleti, illetve szakmai partnereivel annak érdekében, hogy társadalmi és etikai teljesítménye átlátható és mérhető legyen. Vállalásait a BAT Hungary által kiadott Társadalmi Beszámoló tartalmazza, amely a vállalat üzleti tevékenységének szerves részét alkotja.

BT is a global networked IT services company.

We design, develop and manage networked IT systems for organisations around the world, helping them to address the challenges and realise the opportunities presented by the emergence of the **digital networked economy**.

What differentiates BT in this marketplace beyond our size, reach and network assets—which are considerable—is our unique expertise and insight into how networked IT can be used to help our customer's 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 organizations and wholesale customers. BT is now one of the leading providers of international services in Hungary offering services from core networks and Internet connectivity to e-commerce consultancy and solutions.

The operation in Hungary enables BT to expand coverage, adding to the depth of geographic reach that we already have in Western Europe. Many BT customers now operate across Europe, including Central and Eastern Europe. In addition, 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 Regional Centre of Excellence (RCE).

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

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

BT will continue investments in Hungary in order to develop new and innovative services for 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 egy globális informatikai és hálózati szolgáltató vállalat

Informatikai és hálózati rendszereket tervezünk, fejlesztünk és felügyelünk szerte a világon, segítve a szervezeteket azon kihívások megválaszolásában, illetve azon lehetőségek feltárásában, melyeket a **digitális hálózatokra épülő gazdaság** megjelenése hordoz magában.

A BT-t ezen a piacon egyedülálló tapasztalata különbözteti meg számottevő mérete, lefedettsége és hálózati eszközei mellett. Piaci szerepünkől adódóan rálátásunk van arra, mi módon használható a hálózatokra épülő informatika abban, hogy hozzásegítse ügyfeleinket globális szintű stratégiai és operatív feladataik megoldásához.

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

Magyarországi tevékenysége révén a BT kiterjesztette a Nyugat-Európában már meglévő földrajzi lefedettségét. Számos BT-ügyfél dolgozik Európa-szerte, beleértve Közép- és Kelet-Európát is. Ezenfelül Magyarország ígéretes új piacot jelent olyan multinacionális vállalatok vonatkozásában, amelyek ebbe a régióba hozzák logisztikai ellátási láncuk, illetve háttértevékenységet folytató irodáik bizonyos részeit. 2004 októberében, regionális ügyfélszolgálati központjának megnyitásával, a BT tovább növelte magyarországi elkötelezettségét és ügyfélbázisát.

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

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

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

With a turnover in 2004 of 12.1 billion euros and with 15,278 employees, Electrabel, a part of the French multinational group, **Suez**, is one of the major players in the European electricity sector. **Electrabel** became the major shareholder of Dunamenti Power Plant (Dunamenti) at Százhalombatta following the latter's privatisation in 1995.

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

Given its strong commitment to sustainable development and in line with the environmental policy of the Group (Electrabel-Suez), Dunamenti has undertaken a large number of projects in order to ensure safe and reliable generation and to mitigate environmental and health risks. Thereby, Dunamenti is in full compliance with national and EU directives. In 2004 the Municipality of Százhalombatta awarded Dunamenti with the Environmental Prize for its efforts over the past few years.

Electrabel-Suez is focused on increasing its effectiveness and competitiveness in terms of sustainable development while it conducts safe and efficient operations with the lowest possible environmental impact.

Hungarian capacity forecasts show the need for significant future investments in which Electrabel-Suez also wants to participate. The precondition of these investments is—of course—the creation of a level playing field and a clear legislative background.

Both the State and private energy companies need to recognise the benefits of strategic partnership as a tool to build a robust consensus, through which key decisions can be taken that stand the test of time. Preserving the win-win sustainability of this cooperation (PPP) is the key to future success.

A belga Electrabel csoport az európai villamosenergia-piac fontos szereplője (2004-ben éves forgalom: 12,1 milliárd euro, alkalmazottak száma: 15 278), egyben a francia **Suez** társaságcsoporthoz tartozik. Az **Electrabel** 1995-ben, az erőmű privatizációját követően lett a százhalombattai Dunamenti Erőmű Rt. (Dunamenti) többségi tulajdonosa.

A Dunamenti Magyarország legnagyobb erőműve, kb. 2000 MW beépített villamosenergia- és 1000 MW hőtermelő kapacitással. A Dunamenti jelentős szerepet tölt be a magyar villamosenergia-termelésben, egyúttal a villamosenergia-rendszer szabályozásának gerincét képezi.

Tekintettel a fenntartható fejlődés iránti elkötelezettségére és összhangban a társaságcsoporthoz (Electrabel-Suez) környezeti politikájával, a Dunamenti számos projektet valósított meg a megbízható és biztonságos villamosenergia-termelés fenntartása és a környezetvédelmi és egészségügyi kockázatok csökkentése érdekében, melyek eredményeképpen a Dunamenti teljes mértékben megfelel az országos és EU- előírásoknak. 2004-ben Százhalombatta Város Önkormányzata a Dunamentinek ítélte a város Környezetvédelmi Díját, ezzel is elismerve az erőmű által az elmúlt években a környezet védelme érdekében tett erőfeszítéseket.

Az Electrabel-Suez csoport továbbra is arra törekszik, hogy a környezet lehető legkisebb terhelése mellett növelje hatékonyságát, versenyképességét a fenntartható fejlődés jegyében.

A magyarországi villamosenergiakapacitás-előrejelzések azt mutatják, hogy a jövőben jelentős beruházásokra lesz szükség, amelyekben az Electrabel-Suez csoport is részt kíván venni. Az ilyen befektetői döntések előfeltétele természetesen a diszkriminációmentes, transzparens szabályozási környezet megteremtése.

Mind az energiapolitikai döntéshozóknak, mind a magántulajdonú energiaipari társaságoknak fel kell ismerniük, hogy a stratégiai partnerség előnyeit felhasználva teremthető meg az a szilárd együttműködés, melynek alapján meghozhatók a hosszú távra szóló kulcsfontosságú döntések. A minden résztvevő számára előnyös (PPP) együttműködés megőrzése a jövő sikerének záloga.

The Electrolux Group

Electrolux Group is the world's largest producer of powered appliances for kitchen, bathroom, cleaning and outdoor use, such as refrigerators, washing machines, ovens, vacuum cleaners, chain saws, lawn mowers and garden tractors. Every year, customers in more than 150 countries buy more than 55 million Electrolux Group products for both consumer and professional use. In 2004 the total value of the Group's turnover was SEK 121 billion and the Group had 72,000 employees. The Electrolux Group includes famous appliance brands such as AEG, Zanussi, Frigidaire, Eureka and Husqvarna.

Electrolux in Hungary

Hungary plays a strategic role within the Electrolux Group both from a production and marketing point of view, proven by the fact that one of the most important manufacturing base of the Group is situated in Jászberény. Today Electrolux Lehel Kft. is one of the biggest industrial companies in Hungary with a determinant role in the industrial exports of the country.

In 2004 Electrolux Lehel Kft.'s sales amounted to HUF 110 billion. We have manufactured and sold for exports and the domestic market 4.2 million products, while we've further increased our profitability. In 2004 we have invested HUF 14.4 billion, the highest amount in the company's history. Last year Electrolux Lehel Kft. employed about 3,300 people as the biggest employer of the Northern Plane Region.

More than HUF 50 billion investment

Since 1991 our company has spent more than HUF 50 billion for investments. The year 2004 was the year of big investments as we've built a new combi-bottom fridge-freezer factory in Nyíregyháza and we've transferred the Västervik vacuum cleaner factory from Sweden to Hungary. With the new fridge-freezer factory, Hungary has become the largest production centre for Electrolux refrigerators in Europe, and now we have in Hungary the largest vacuum cleaner factory in Europe, which is at the same time the only European vacuum cleaner factory of Electrolux.

The construction of the Nyíregyháza factory was started in March 2004; the first machines and equipments were installed in July and test-runned in October and November. Official production was launched according to our plans in early January 2005. The transfer of the Västervik vacuum cleaner factory required SEK 10 million in investment and it created 200 new work places in the Jász region.

Corporate Social responsibility

Every year Electrolux Lehel Kft. supports mass sports, recreational activities and the local Lehel Sport Kht. Besides, we offer valuable contributions to the support of culture and education (the "Jász" Museum, the Association for the town of Jászberény, Machine Industry Scientific Association, "Maci" kindergarten, etc.)

Electrolux Csoport

Az Electrolux Csoport a világ legnagyobb konyhai, fürdőszobai, tisztító- és szabadtéri eszközöket gyártó vállalata. Termékpalettáján hűtőszekrények, mosógépek, sütők, porszívók, láncfűrészek, fűnyírók és kerti traktorok szerepelnek. Minden évben több mint 150 országban, több mint 55 millió Electrolux terméket vásárolnak az egyéni, illetve a professzionális fogyasztók. 2004-ben összesen 121 milliárd svéd korona volt a cégcsoport forgalma, alkalmazottainak száma 72 ezer. Az Electrolux Csoporthoz tartoznak az olyan világhírű márkák, mint az AEG, a Zanussi, a Frigidaire, az Eureka és a Husqvarna.

Electrolux Magyarországon

Az Electrolux Csoporton belül Magyarországon mind piaci, mind termelési szempontból stratégiai szerepet élvez, melyet mi sem bizonyít jobban, mint hogy a Csoport egyik legfontosabb európai gyártóbázisa Jászberényben található. Az Electrolux Lehel Kft. ma Magyarország egyik legnagyobb ipari vállalata, és mint ilyen meghatározó szerepe van az ország ipari exportjában.

Az Electrolux Lehel Kft. árbevétele 2004-ben mintegy 110 milliárd forint volt. A vállalat összesen 4,2 millió terméket értékesített exportra és belföldre, és tovább javult a jövedelmezősége. Beruházásokra a cég – magyarországi jelenléte óta – 2004-ben fordított a legtöbbit, 14,5 milliárd forintot. Az Electrolux az észak-alföldi régió legnagyobb munkaadójaként tavaly több mint 3300 főt foglalkoztatott.

Túl 50 milliárd forintnyi beruházáson

Cégünk 1991 óta több mint 50 milliárd forintot fordított beruházásokra. A 2004. év a nagy beruházások jegyében zajlott, hiszen felépítettük Nyíregyházán az új alul fagyasztós kombinált hűtőszekrényeket gyártó üzemünket, valamint áttelepítettük a västerviki porszívógyárat Svédországból Jászberénybe. Az új hűtőkészülékgyárral Magyarország lett az Electrolux hűtőgépek legnagyobb termelési központja Európában, és most már hazánkban található Európában a legnagyobb porszívógyár, amely egyben az Electrolux egyetlen európai porszívógyára is.

A nyíregyházi gyár építése 2004. márciusában kezdődött; az első gépeket és berendezéseket júliusban telepítettük, majd októberben és novemberben már teszteltük is ezeket. A hivatalos termelést 2005. január elején kezdtük meg, a terveknek megfelelően. A västerviki porszívógyár áttelepítése 10 milliárd svéd korona értékű befektetéssel valósulhatott meg, mellyel 200 új munkahely jött létre a Jászszágon.

Társadalmi elkötelezettség

Az Electrolux Lehel Kft. minden évben támogatja a jászberényi tömegsportot és szabadidős tevékenységet, valamint a helyi Lehel Sport Kht.-t. Továbbá jelentős összegekkel járulunk hozzá a kultúra és az oktatás támogatásához (Jász Múzeum, Jászberényi Városvédő és Szépítő Egyesület, Gépipari Tudományos Egyesület, Jászberényi Maci Alapítványi Óvoda stb.).

ERICSSON in Hungary

For almost 130 years, Ericsson has been a determinant participant of telecommunications all over the world. Its state-of-the-art systems are present in fixed and mobile, in public as well as private networks.

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

The first mobile telephone network (NMT 1990), almost 50% of Matáv's network infrastructure, the digital network of Westel 900 Co. Ltd. and the GPRS and UMTS (3G) systems of T-Mobile Hungary and Pannon are the most important pieces of Ericsson infrastructure in Hungary. The MMS world premier launch in the spring of 2002 and the first EDGE service launched in Hungary in November 2003—both are based on Ericsson technology.

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

Ericsson Hungary is the most significant company in the country in the field of telecom and IT, concerning its R&D organisation. The company has been running R&D activity since its establishment in 1991 and it is carried out within the frameworks of the global Ericsson R&D program. Researchers—300 employees of the total 600—focus on mobile telecommunications, Internet, issues regarding traffic structure and quality of mobile as well as traditional telephone networks.

Knowledge accumulated now can come to fruition through the Regional Competence Centre founded in Budapest in 2004. The center has 100 experts at the moment and the plans are to increase the headcount with 50% till the end of 2005. The highly qualified engineers of this organisation participate in installing and managing telecommunications systems for the neighbouring countries, as well as Africa and the Middle East.

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

Az ERICSSON Magyarországon

Az Ericsson közel 130 éve a távközlés meghatározó szereplője: korszerű berendezései és rendszerei megtalálhatók a vezetékes és mobil, nyilvános és magánhálózatokban egyaránt.

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

Az első hazai mobiltelefon-hálózat (NMT 1990), a Matáv Rt. hálózatának közel fele, a Westel 900 Rt. digitális hálózata, a T-Mobile és a Pannon GPRS és UMTS (3G) hálózatai a legfontosabb ericssonos infrastruktúrák. 2002 tavaszán világpremier MMS-rendszer indításával, 2003 novemberében pedig Magyarországon elsőként EDGE-szolgáltatás az Ericsson technológiájával.

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

Az Ericsson Magyarország az ország legnagyobb, telekommunikációs és informatikai kutatással és szoftverfejlesztéssel rendelkező vállalata. A cég ezt a tevékenységet – amely az Ericsson globális K+F programjának keretén belül zajlik – már közvetlen a vállalat alapítás után, 1991-ben elkezdte. A jelenleg 600 fős cég munkatársai közül 300 fő foglalkozik kutatás-fejlesztéssel, amelynek középpontjában a mobil távközlés, az internet, a telefonhálózatok forgalmi struktúrájának, minőségének kérdései állnak.

A főlhalmozott tudás és tapasztalat a Budapesten létrehozott un. Regionális Szakértői Központ keretében hasznosul. A központ jelenlegi létszáma 100 fő, amely 2005 végéig 150 főre fog emelkedni. A szervezet magasan képzett mérnökei a környező országok, Afrika és a Közel-Kelet számos országában vesznek részt a távközlő rendszerek létrehozásában, kiszolgálásában.

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

MOL's Experience as Investor in Central- and Eastern Europe

MOL continued to pursue its regional expansion strategy, and has remained active investor during the past year in the CEE region. Our investments focused primarily on fuel retailing, petrochemicals and on upstream. In this short assessment we summarise our findings related to the current M&A transactions as well as to the daily business of the MOL Group operating in the majority of the CEE markets. Our observations focus on four major areas:

- **Acceptance of foreign investment:**
as the company is getting more and more international, we face a new situation regarding the factors driving the public opinion on the MOL Group. We experience situations when this opinion is not based on the mother company, but more on one of the member companies. Typical example is Bosnia, where the judgement on MOL Group is largely led by the opinion on INA. This challenge requires new approach in corporate communication, putting more emphasis on the supranational nature of the company, while at the same time not underestimating the importance of the national markets.
- **Legal environment:**
The biggest obstacles in the everyday business life in the region are of administrative nature. In the last year the situation was further complicated by the EU entry, adding further layers of administrative burden to the market participants. However, in many cases these additional administrative requirements are in place for better overall control and transparency, and as such they have positive impact.
- **Role of the regulator:**
the current high oil price environment increased the specific interest of the regulators in some countries to limit fuel prices on the account of the oil companies, while leaving the excise tax intact. We have seen particularly strong evidence for it in Slovakia, in spite of the fact that MOL Group invested in excess of hundred million USD in the country for petrochemical development. We believe that protecting the interest of the Slovakian customers via methods not fully conform with the market can have negative impact on assessment of the country by foreign investors.
- **Importance and handling of cultural differences:**
In the past year we spent considerable effort to bridge the gap between different corporate and country cultures. In this process a new element has appeared: in addition to integrating previously state-owned entities, we have been facing the challenge of integrating companies which were part of a supermajor (Shell Romania) or were family owned (Roth). This challenge require rather different approaches in handling both HR issues and corporate processes.

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

A MOL – folytatva expanziós stratégiáját – aktív befektető maradt a közép-európai régióban az elmúlt év során is. Befektetéseink nagyrészt a kiskereskedelmi hálózatokra, a petrolkémiaira és a kutatás-termelés területére koncentráltak. Az alábbi rövid összefoglalóban azokra a tapasztalatokra térünk ki, amelyekre a MOL mint befektető, illetve mint aktív piaci szereplő tett szert a régiós piacokon. Észrevételeinket az alábbi témakörök szerint csoportosítjuk:

- **A befektetések fogadtatása:**
Ahogy a MOL egyre inkább nemzetközivé válik, egy új helyzet áll elő a Csoport által eszközölt befektetések megítélésében. Egyre gyakrabban fordul elő, hogy a MOL Csoportról alkotott vélemény alapjául nem az anyavállalat, hanem valamelyik leányvállalatunk áll. Jellegzetes példa erre Bosznia, ahol a MOL Csoportról alkotott véleményt az INA nagymértékben meghatározza. Ez az új kihívás megújult megközelítést igényel a MOL Csoport kommunikációjában, nagyobb hangsúlyt helyezve a társaság nemzetközi jellegére, de nem szem elől tévesztve az egyen nemzeti piacok sajátosságait.
- **Jogi környezet:**
A mindennapi üzletmenetben a legjelentősebb kihívást továbbra is az adminisztratív akadályok jelentik a régióban. Az elmúlt évben ehhez hozzáadódtak az EU-tagsághoz kötődő plusz adminisztrációs terhek is, amelyek közül azonban számos az üzleti környezet tisztaságát és átláthatóságát hivatott javítani. Ezek feltétlenül pozitív hatást gyakorolnak az üzleti környezetre.
- **A szabályozó hatóság szerepe:**
A jelenlegi magas olajár arra sarkallta a szabályozó hatóságokat egyes országokban, hogy az üzemanyagárákat az olajtársaságok kárára limitálják, változatlanul hagyva az üzemanyagokhoz kapcsolódó adóterheket. Ezt az utat választotta többek között Szlovákia is, ahol folyamatos nyomás alatt áll a MOL Csoport, annak ellenére, hogy 100 millió dollárt meghaladó befektetéseket eszközöltünk. A szlovák fogyasztók érdekeinek a piacgazdasági elvekkkel nem összeegyeztethető módon történő védelme negatívan befolyásolhatja az ország megítélését a külföldi befektetők szemében.
- **A kulturális különbségek kezelésének jelentősége:**
Az elmúlt időszakban a MOL jelentős erőfeszítéseket tett, hogy a nemzeti és vállalati kultúrák közti szakadékokat áthidalja. Ebben a folyamatban új elemként jelentkezett, hogy míg eddig az integrációban egykor állami társaságok vettek részt, addig most szembe-találkoztunk azzal a kihívással, amit egy korábban multinacionális társasághoz tartozó hálózat (Shell Románia) vagy egy családi vállalkozás (Roth) integrálása jelent. Ezek a kihívások némileg eltérő bánásmódot igényelnek a HR és társasági ügyek vonatkozásában is.

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

Nestlé Hungária Kft. posted record sales growth in 2004, achieving exceptional progress.

The company made more than 70 billion HUF in net sales, a 20.5% increase compared to 2003.

The growth in a competitive environment shows the success of the company's business policy and its growing role in supplying Central and Eastern Europe with its products.

In Hungary, the company is present on the market with instant coffee, chocolate and confectionery, culinary products, cocoa powders, breakfast cereals, infant nutrition, pet food, mineral water, ice cream and frozen foods. The group has five factories in Hungary in Szerencs, Diósgyőr, Bük, Kékkút and Törökbálint with more than 1600 employees.

Similarly to previous years, Nestlé Hungária—being committed to the development of the Hungarian economy—purchased raw and packaging materials from local producers and suppliers for billions of HUF.

In 2005 Nestlé Hungária plans to introduce a wide range of new products and also continues to enhance nutrition within its product portfolio.

Nestlé is introducing a unique innovation this year.

First among food producers worldwide and in Hungary, it adds a new labelling system to the packages of its food products, a new way of showing essential nutrition information. Nestlé believes that consumers have a right to understand and choose what they eat and drink.

The on-pack labelling system called the "Nestlé Nutritional Compass" will guide consumers in their balanced healthy nutrition.

The company continues its successful Nutrikid initiative as well, an education program teaching 10-14 years old children the basic rules of healthy nutrition and lifestyle. In 2005 the company will continue to develop its programme aimed at spearheading the promotion of healthy lifestyle in Hungary.

Regarding Corporate Social Responsibility, in 2005 the company continues the music education programme "Nestlé Fülharmóniák" for children, with ten concerts throughout the country.

Nestlé Hungária aims to strengthen its market leading position in 2005 by further improving its performance and streamlining operations. With the implementation of the GLOBE project, which brings harmonization worldwide with new, unified information system and working processes, the company targets to further increase its efficiency and strengthen its position as the N°1 Food Company.

A Nestlé csoport, a világ legnagyobb élelmiszeripari vállalata és termékei már azelőtt ismertek voltak Magyarországon, mielőtt a cég az első külföldi befektetők egyike lett az országban. A Nestlé Hungária Kft., a Nestlé S.A. leányvállalata 1991-ben jött létre.

Kiemelkedő árbevétel-növekedésével minden eddiginél sikeresebb évet zárt tavaly a Nestlé Hungária Kft. A vállalat 2004. évi nettó árbevétele meghaladta a 70 milliárd forintot, amely 20,5 százalékos növekedést jelent az előző évhez viszonyítva. A dinamikus bővülésnek is köszönhető, hogy a Nestlé magabiztosan őrzi vezető szerepét az élelmiszeripari vállalatok hazai rangsorában, és termékeivel meghatározó szerepet játszik a közép-kelet-európai piacon is.

A magyar piacon a vállalat jelen van instant kávéval, édesipari termékekkel, konyhai termékekkel, kakaóporral, reggelizőpelyhkekkel, csecsemőtápszerekkel, állateledellel, ásványvízzel, jégkrémmel és fagyasztott termékekkel. A Nestlé csoport Magyarországon öt gyárában – Szerencsen, Diósgyőrben, Bükön, Kékkúton és Törökbálinton – több mint 1600 embert foglalkoztat.

Az előző évekhez hasonlóan a Nestlé Hungária Kft. – a magyar gazdaság jelentős szereplőjeként – több milliárd forint értékben vásárolt nyers- és csomagolóanyagokat hazai beszállítóktól és termelőktől.

A Nestlé 2005-ben is sok új terméket vezet be, és termék-választékában még jelentősebb hangsúlyt kapnak a kiegyensúlyozott táplálkozást támogató termékek. Világszerte és Magyarországon is egyedülálló kezdeményezés, hogy a csomagoláson újszerű tápanyagtáblázatot is feltüntet a Nestlé. – Vállalatunk hisz abban, hogy a fogyasztóknak jogukban áll a teljes információ birtokában dönteni arról, hogy mit isznak és esznek. A Nestlé ezért határozott úgy, hogy a világon elsőként vezeti be a Nestlé Tápanyag Iránytű névre keresztelt jelölést. Ez a jelzés – reményeink szerint – iránytűként szolgálhat a fogyasztók számára a kiegyensúlyozott étrend kialakításában.

Idén is folytatódik a nagy sikerű Nutrikid oktatóprogram, mely a gyerekek egészséges táplálkozását tűzte ki céljává. A cég 2005-ben is továbbfejleszti az egészséges életmód népszerűsítését célzó programját.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás területén a Nestlé idén is folytatja a Nestlé Fülharmóniák elnevezésű, gyerekeknek szóló zenei oktatóprogramját, melynek keretén belül tíz koncertet tartanak az országban.

A Nestlé Hungária Kft. idei évre meghatározott célja, hogy megtartsa vezető pozícióját a piacon, miközben növeli teljesítményét és racionalizálja működését. A GLOBE projekt segítségével – mely világméretű harmonizációt eredményez egy új, egységesített információs rendszer és munkamódszerek bevezetésével a Nestlé csoporton belül – a vállalat tovább növelheti hatékonyságát, és megerősítheti első helyét az élelmiszeripari vállalatok között.

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 9,4 billion euros. The company's main focus is the energy industry (crude oil extraction, production, processing, refinement, distribution and research), petrochemicals and the production of raw materials. OMV's strategic objective is to double its 2003 market share in Central Europe by 2008.

Investment Experiences in Hungary

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

The early 1990s, the so-called "heroic age", was partly characterised by lack of regulation and weak enforcement in the market, which occasionally resulted in temporary disadvantages for larger players. Even though in these cases OMV suffered to some extent, this period was a positive experience for the company. By 2004 OMV had increased the number of its filling-stations to 169 by investing over 50 billion forints in "green field" investments, as well as in three significant acquisitions: the Hungarian networks of Q8, BP and Aral.

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

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

A vállalat

Az OMV AG Közép-Európa egyik vezető kőolaj-konzernje, Ausztria legnagyobb vállalata, melynek forgalma meghaladja a 9,4 milliárd eurót.

Fő tevékenységi területe az energiaipar (kőolajkutatás és -kitermelés, feldolgozás, finomítás és értékesítés), a vegyipar és az alapanyaggyártás.

Az OMV stratégiai célja, hogy piaci részesedését Közép-Európában 2003-tól 2008-ig megduplázza.

A magyarországi beruházási tapasztalatok

A bécsi székhelyű OMV AG 1990 óta van jelen a magyar piacon, ekkor hozta létre leányvállalatát, az OMV Hungária Ásványolaj Kft-t. Az OMV, mely mindig is természetes piaca részeként tekintett Magyarországra, 1991-ben nyitotta meg első üzemanyagtöltőállomását Rábafüzesen. Ez a lépés jelképes határnyitásnak is volt tekinthető, hiszen ezzel kezdődött el az anyavállalat külföldi piacokra történő nyitása. A földrajzi közelségre, a térség és a régió jó ismeretére alapozva alakította ki az OMV azt a határozott célkitűzését, hogy terjeszkedését Kelet-Európa irányába folytassa. A 90-es évek elejét, a „hőskorszakot” részben a szabályozatlanság, részben a végrehajtásban tapasztalható következetlenségek jellemezték, ami esetenként átmeneti piaci hátrányt is jelentett, melynek során veszteségeket is el kellett szenvednünk, azonban az OMV számára ez összességében pozitív tapasztalatokat jelentett. 2004-ig az OMV több mint 50 milliárd Ft-os beruházással 169-re emelte töltőállomásai számát, részben „zöldmezős” beruházásokkal, részben 3 jelentős akvizíció útján, melyek során felvásárolta a Q8, a BP és az Aral magyarországi hálózatát.

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

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

The Dynamic Development of Philips in the City of Székesfehérvár

The factory of Philips Ltd. in the city of Székesfehérvár is one of the most important European centers assembling products of consumer electronics of the Dutch Royal Philips Electronics N.V.

The enterprise established in 1991 was the first settler of the *Sóstó* Industrial Park founded in the following year as a green field investment accommodating numerous companies since then. For a long time, investors interested in the region looked upon the factory as a reference plant.

The factory, initially supplying VCR components and assembled panels to other Philips factories became, by the end of 1997, a strategically important assembly center producing only finished products. As a result of the increased production/logistics activities the factory with a 25 000 m² area, has been extended by a transport hall in form of an investment. The first finished product introduced into production in 1994, the 14" TV-video kombi equipment, was followed by the basic, middle and finally primer category VCRs and later the audio CD writers, the DVDs and then the DVD rewriters. Following the transfer of the VCR production to China in 2002, besides the ever increasing volume of DVD based products (player, recorder, home cinemas), in 2003 the production of 28"-32" screen diagonal traditional tube and flat screen monitor televisions had commenced, while in 2004, the assembly of the LCD computer monitors started. The 2005 production plan of the factory aims to achieve the tenfold volume of finished goods in comparison to production in 1995.

In the meantime, the factory in Székesfehérvár has surrounded itself with numerous significant suppliers within a campus concept and has built up its Hungarian supplier base. As a result of the Philips' efforts to rationalize and make its European supply chain more efficient, in 2001 a 25 000 m² distribution center was constructed besides the factory. This distribution center supplies primarily the Central and Eastern European markets, with 80% of the products being manufactured in the factory and 20% by other plants.

A Philips dinamikus fejlődése Székesfehérvárott

A Philips Kft. székesfehérvári gyára a holland Royal Philips Electronics N.V. egyik legfontosabb, szórakoztatóelektronikai termékeket összeszerelő európai központja.

Az 1991-ben megalakult vállalat a következő évben zöldmezős beruházásként az azóta számos céget befogadó Sóstó Ipari Park első letelepülője volt. A gyárra a térségben érdeklődő befektetők sokáig referenciagyárként tekintettek.

A kezdetben más Philips gyáraknak videomagnó-egységeket és szerelt paneleket beszállító üzemből 1997 végére egy stratégiaileg fontos, csak készterméket kibocsátó összeszerelő központ vált.

A 25 000 m² alapterületű gyárat – a megnövekedett gyártási/logisztikai tevékenységek miatt – új beruházással, egy kiszállítócsarnokkal bővítették ki.

Az első, 1994-ben gyártásba vezetett készterméket, a 14"-os tévé-videó kombikészüléket alap-, közép- és felső kategóriájú videomagnók, majd az audio-CD-író, a DVD, később pedig a DVD-író követte.

A videomagnó-gyártás 2002-es, Kínába történő kitelepítése után, a DVD-alapú termékek (lejátszó, felvevő, házimozsi) egyre növekvő volumenű gyártása mellett 2003-ban megindult a 28"-32" képernyőátlójú hagyományos képcsöves és sík képernyős televíziók termelése, majd 2004-ben az LCD számítógép-monitorok összeszerelését is megkezdték. 2005-re a gyár termelési terve már az 1995-ös késztermék-mennyiség tízszeresét irányozza elő.

Időközben a székesfehérvári gyár – a campuskonceptió keretében – maga köré gyűjtött számos fontos beszállítót, illetve kiépítette hazai beszállítói bázisát. A Philips európai, a logisztikai lánc ésszerűsítésére és hatékonyabbá tételére irányuló törekvéseinek eredményeként 2001-ben a gyár mellett megépült – szintén 25 000 m²-en – egy termékelosztó központ, amely főleg a közép- és kelet-európai piacokat látja el a 80%-ban a gyár, 20%-ban más Philips gyárak által beszállított termékekkel.

THE ROYAL DUTCH/SHELL GROUP IN HUNGARY

Shell's activities in Hungary are concentrated in one of the core businesses of Shell—Oil Products. Two operating companies, part of the Royal Dutch/Shell Group of companies, are participating in these activities—Shell Hungary Rt. and Shell Gas Hungary Rt.

The Royal Dutch/Shell Group of companies, present in more than 145 countries in the world, was first incorporated in Hungary in 1925. In 2005 Shell Hungary is celebrating its 80th anniversary presence in Hungary—over these years, Shell has made considerable investments and had significant achievements in the country. The Hungarian representation of the firm has proved that it is capable of adapting to various circumstances, surviving all the changes the 20th century brought to the country, and has become one of the most important players on the Hungarian oil market.

As part of the Royal Dutch/ Shell Group of companies Shell Hungary Rt. operates in Retail, Lubricants and Commercial business (offering wholesale fuels, euroShell fuel cards, industrial and automotive lubricants to business-to-business customers), as well as in the Aviation business. Since the 1994 foundation of Shell Gas Hungary Rt. the Group has been playing an active part in the domestic LPG market, as well.

Shell Hungary Rt. reached a sales turnover of HUF 171 billion in 2004, meaning a 25 % growth in comparison to the previous year, while the company's the after-tax profit was HUF 3.4 Billion.

One of Shell's top priorities is its investment in people. The company's serious commitment and operations on the Hungarian market has resulted in creating 4000 job opportunities (280 working in Shell Hungary head office and 3720 employed as staff at Shell filling stations). As a people-oriented company with outstanding potential for professional development, Shell Hungary has created career opportunities (more than 10% of Shell Hungary staff works in regional/global role) and is implementing structured talent planning, including quality learning and development opportunities.

A Royal Dutch/Shell Cégcsoportnak két vállalata működik Magyarországon: a Shell Hungary Rt. és a Shell Gas Hungary Rt.

A világ több mint 145 országában jelen lévő Royal Dutch/Shell Cégcsoportot Magyarországon először 1925-ben jegyezték be. 2005-ben a Shell Hungary magyarországi jelenlétének immár nyolcvanadik évfordulóját ünnepli – ez idő alatt a Shell számottevő befektetéseket eszközölt, és jelentős eredményeket ért el. A vállalat magyarországi képviselete bebizonyította, hogy képes a legkülönbözőbb körülmények között is működni, túlélve mindazon változásokat, melyeket a XX. század hozott, és a magyar olajipar egyik legfontosabb szereplőjévé vált.

A Royal Dutch/Shell Group vállalatcsoport tagjaként működő Shell Hungary Rt. magyarországi tevékenysége a következő területeket öleli fel: kiskereskedelem; kenőanyag és nagykereskedelem (nagykereskedelmi üzemanyag-értékesítés, euroShell üzemanyagkártyák, ipari és autós kenőanyagok B2B vásárlók számára); valamint repülés (Aeroshell üzletág). A Shell Gas Hungary Rt. 1994-es alapítása óta a Vállalatcsoport aktív szerepet játszik a hazai LPG-piacon is.

A magyarországi jelenlétének 80. évfordulóját ünneplő Shell Hungary Rt. 2004-ben 171 milliárd forint árbevételt ért el, ami 25 százalékos növekedést jelent a 2003-as évhez képest; adózás utáni eredménye 3,4 milliárd forint volt.

A Shell legfontosabb prioritásai közé tartozik az emberi befektetés. A Shell komoly elkötelezettsége és a magyar piacon való működése révén 4000 új munkahelyet teremtett (280-an a Shell Hungary központjában, 3720-an pedig a Shell töltőállomások személyzeteként állnak alkalmazásban). Ugyanakkor a Shell Hungary Rt. strukturált képzési módszereket vezet be, amelyekhez hozzátartoznak a színvonalas tanulási és fejlődési lehetőségek is. Kiemelkedő szakmai fejlődési lehetőségeket biztosító vállalatként kivételes karrierlehetőséget nyújt tehetséges dolgozóinak, melynek köszönhetően a munkatársaknak több mint 10%-a tölt be regionális, illetve globális pozíciót.

Siemens was one of the earliest direct investors to arrive in Hungary after World War II: in 1974 we were first to found a joint venture. Following 1989 we have transacted several investments of both the acquisition and the green field type. The resulting Hungarian Siemens Group is one of the leading domestic representatives of electrical and electronic engineering and the major actors of the economy.

An innovative multinational firm and global player, Siemens AG, our parent company has over the past years consciously focused on the development of areas requiring high qualification. As one of the results, innovative products and operations generating high value added have significantly gained ground in the Siemens- portfolio. Indicative of this trend is the fact that by now “soft” activities like engineering, system and program development dominate our operations even in traditionally “hard” fields of the electrical industry. Naturally, this change has affected our domestic companies as well.

Initially, our investments in Hungary aimed primarily at production facilities but recently the activities of service providing and R&D units have come to the fore: by now, nearly one third of our total workforce are employed in the development field. Hungary continues to be an important target for those searching for well-trained and devoted staff to carry out high-standard tasks.

Hungary’s accession to the European Union adds significantly to our chances. It is our hope that after years of modest development an era of intensive progress is coming up soon. We trust we shall be able to make optimum use of the chances opened up by the accession and our markets will revive. Especially in the areas of doing away with infrastructural underdevelopment, i.e. in transportation, power as well as in the development of broadband and mobile communication networks new opportunities may emerge. As progress is being made in reforming state finances, currently backward health care markets may open up as well.

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

A Siemens egyike a második világháború után legkorábban Magyarországra érkezett külföldi befektetőknek: 1974-ben elsőként alapítottunk vegyesvállalatot. 1989 után több cégvásárlásos és zöldmezős beruházást bonyolítottunk le. Az ennek során létrejött magyarországi Siemens-csoport egyike az elektrotechnika és elektronika vezető hazai képviselőinek és a gazdaság fő szereplőinek.

Anyavállalatunk, a Siemens AG innovatív „global player” multinacionális céggént az elmúlt években tudatosan fókuszált a magas képzettséget kívánó területek fejlesztésére. Ennek egyik következményként a Siemens-portfólióban egyre nagyobb teret kaptak az innovatív termékek, a magas hozzáadott értéket jelentő tevékenységek. Jellemző, hogy mára még a hagyományosnak tekinthető elektrotechnikai területeken is túlsúlyba kerültek az ún. soft tevékenységek, pl. az engineering, rendszer- és programfejlesztés. Ez a változás természetesen hazai vállalatainkat is érintette.

Első magyarországi befektetéseinknél a termelő beruházások játszották a főszerepet, ám az utóbbi években ezek mellett egyre jobban bővül szolgáltató- és a kutató-fejlesztő egységeink tevékenysége is. Ma hazai munkatársaink közel egyharmada dolgozik fejlesztési területen. Magyarország továbbra is fontos célpont azok számára, akik jól képzett, elhivatott munkaerőt keresnek magas színvonalú feladatok elvégzésére.

Az ország csatlakozása az Európai Unióhoz jelentősen bővíti lehetőségeinket. Reméljük, hogy Magyarország számára az elmúlt, szerény fejlődést hozó évek után intenzív fejlődési korszak következik. Bízunk benne, hogy a csatlakozás kínálta esélyeket jól ki tudjuk használni, piacaink felélénkülnek. Különösen jó lehetőségek adódhatnak az infrastruktúrális elmaradások felszámolásában, így a közlekedésben, energiaszektorban, továbbá a széles sávú és mobil kommunikációs hálózatok fejlesztése területén. Az államháztartási reform előrehaladásával megnyílnak a jelentős elmaradásban lévő egészségügyi piacok is.

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

SUEZ ENVIRONNEMENT S.A., as a member of the SUEZ company group, with EUR 40,7 billion in revenue is an international company that supplies, via its **ONDEO**, **DEGRÉMONT** and **SITA** brands, sustainable water and waste management solutions right from the design phase through to operation. SUEZ ENVIRONNEMENT supplies water and ensures waste water services in around 40 countries in five continents for over 90 million people as well as builds and operates water treatment plants. 385.000 industrial and commercial customers entrust the management of their waste to SUEZ ENVIRONNEMENT, beyond the 75 million people benefit from waste services.

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

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

SUEZ ENVIRONNEMENT has extensive expertise in all dimensions of water resources and waste management, which allows us 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. Hungary must remain competitive in the long term to be able to attract new investment. One way is to involve professional investors to ensure more efficient operation of public services that used to be publicly operated in the interest of high level public utility services that are reliable in the long term and relatively cheap.

Az európai központú SUEZ ENVIRONNEMENT S.A., mint a 40,7 milliárd euro árbevételű nemzetközi SUEZ cégcsoport tagja, **ONDEO**, **DEGREMONT** és **SITA** ágazatain keresztül a fenntartható víz- és hulladékkezelésre vonatkozó megoldásait kínálja a tervezés fázisától egészen az üzemeltetésig. A SUEZ ENVIRONNEMENT a világ öt kontinensén mintegy 40 országban végez közüzemi víz- és csatornaszolgáltatási feladatot több mint 90 millió fogyasztó részére, valamint tisztítótelepeket épít és működtet. A hulladékgazdálkodás területén ellátott 75 milliós lakossági fogyasztói körön felül 350 ezer ipari és kereskedelmi ügyféllel rendelkezik.

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

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

A SUEZ ENVIRONNEMENT széles körű tapasztalattal rendelkezik a vízgazdálkodás és 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 tervei között kiemelt helyen szerepel Közép-Európa. Magyarország hosszú távú versenyképességének fenntartásához kiváló eszköz a közszolgáltatások szakmai befektető bevonása révén történő hatékonyabb üzemeltetése a hosszú távon kiszámítható magas színvonalú, viszonylag olcsó közüzemi szolgáltatás érdekében.

Unilever Hungary is a subsidiary of the international Unilever Group. Established in 1991, it has since become the largest FMCG producer/supplier in Hungary and the place from where Unilever manages its activities in countries such as Croatia and Slovenia. With its 4 factories, 1350 employees, and brands such as Knorr, Rama, Lipton, Algida or Domestos, Cif, Dove, Rexona, Signal, Amodent, Sunsilk, Baba, Unilever generates over 380 million euro of turnover of which close to 20% are being generated from exportation to both the EU and neighboring countries.

The magnitude of the direct investments in Hungary—over 420 m euro in the course of the past years—but also their strategic character—Unilever’s detergent factory at Nyírbátor has been fully rebuild in less than a year with local resource to fulfill a pan-European role, foods production lines have been transferred from Switzerland to the Szeged region—are a testimony to the attractiveness of Hungary for investors, despite the limited size of its internal market. Unilever Hungary is a net exporter of talents, with over 10 managers working abroad within the Unilever world and a key contributor to Unilever European projects in fields as diverse as IT or marketing. In Hungary, Unilever hosts only 3 expatriates.

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

This has helped somehow counter-balancing weaker points: the legal and tax environment is at times non-predictable which hinders further development of our business activities; a certain lack of serenity in the political debate goes in the way of constructive long-term discussions between the industry and the administration . We are confident that EU entry will be a unique opportunity to address them and fully leverage Hungary’s unique potential.

Az Unilever Magyarország a nemzetközi Unilever csoport leányvállalata. 1991-ben alakult. Jelenleg a legnagyobb fogyasztáscikk-gyártó és -forgalmazó cég Magyarországon. Az Unilever innen irányítja a horvát és szlovén piacait is. 4 gyárával, 1350 munkatársával és márkáival, mint Knorr, Rama, Lipton, Algida vagy Domestos, Cif, Dove, Rexona, Signal, Amodent, Sunsilk, Baba, a cég éves forgalma meghaladja a 380 millió eurót, amelynek közel 20%-a az EU-ba és a környező országokba kerül.

A cég közvetlen befektetései az elmúlt évek során Magyarországon stratégiai jellegűek voltak, és meghaladták a 420 millió eurót. Páneurópai szerepvállalás céljából az Unilever egy évnél rövidebb idő alatt és helyi erőforrások felhasználásával teljesen átépítette a nyírbátori mosószergyárat, és élelmiszergyártó vonalakat telepített át Svájc-ból a szegedi térségbe. Mindez azt igazolja, hogy Magyarország a kis belső piac ellenére is vonzó a befektetők számára. Az Unilever Magyarország tehetséges munkatársaiból több mint 10 menedzser dolgozik külföldön az Unilever világában, és mindössze 3 külföldi kolléga dolgozik a magyar cégnél, amely fontos szerepet tölt be az Unilever európai IT- és marketingprojektjeiben is.

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

Ez segít a gyengeségek ellensúlyozásában is: több esetben a kiszámíthatatlan jogi és az adózási környezet akadályozza az üzleti tevékenységünk továbbfejlődését, a meglehetősen komolytalan politikai viták megnehezítik az ipar és kormányzati adminisztráció közötti hosszú távú konstruktív megbeszéléseket. Biztosak vagyunk benne, hogy az EU-ba történő belépés kiváló lehetőségeket kínál ezek megoldására, és tovább javítja Magyarországot egyedülállóan kedvező adottságait.