

A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK NEMZETKÖZIESEDÉSÉNEK NÉHÁNY KÉRDÉSE MAGYARORSZÁGON

Szerkesztette
Losoncz Miklós – Nagy Gyula



PROSPERITAS

Monográfiák



BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

BGE

A sorozatban megjelent kötetek listája a könyv végén található

**A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK
NEMZETKÖZIESEDÉSÉNEK NÉHÁNY KÉRDÉSE
MAGYARORSZÁGON**

Szerkesztette
Losoncz Miklós – Nagy Gyula



BGE

A kötet háttéréül szolgáló kutatási projektet az Emberi Erőforrások Minisztériuma Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (1783-3/2018/ FEKUTSTRAT) támogatta.

Lektorálták:

Dr. Ábel István CSc
Dr. Perényi Áron PhD

Szerkesztették:

Losoncz Miklós és Nagy Gyula

Szerzők:

Hajnalka Zsolt, Losoncz Miklós, Nagy Gyula, Németh Krisztina, Urbanics Roxána, Vakhal Péter

Kiadja a Budapesti Gazdasági Egyetem

ISSN 2063-7438

ISBN 978-615-5607-89-9

https://doi.org/10.29180/KKV_nemzetkoziyesedes.2020

© Budapesti Gazdasági Egyetem, 2020

A kiadásért felelős a Budapesti Gazdasági Egyetem rektora

Szerkesztette: Balikáné Bognár Mária

Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítást, a nyilvános előadást, a rádió- és televízióadást, az online/digitális publikálást, valamint a fordítás jogát, az egyes fejezeteket illetően is.



BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

Tartalomjegyzék

| | |
|--|----|
| Losoncz Miklós: Előszó | 8 |
| Vezetői összefoglaló | 10 |
| LOSONCZ MIKLÓS: | |
| 1. Kutatási előzmények, a témafelvetés indoklása, aktualitása és a hivatalos dokumentumokkal való kapcsolata | 12 |
| LOSONCZ MIKLÓS: | |
| 2. A kutatás célja és módszerei | 16 |
| NAGY GYULA: | |
| 3. Fogalmi és szemléleti keretek és a kutatási téma lehatárolása | 19 |
| 3.1. A kis- és középvállalkozások fogalma | 19 |
| 3.2. A kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének formái | 21 |
| NÉMETH KRISZTINA: | |
| 4. A kis- és közepes méretű vállalkozások nemzetköziesedését segítő és gátló tényezők a szakirodalom alapján | 25 |
| 4.1. A kkv-k nemzetköziesedésének értelmezési kerete | 25 |
| 4.2. A nemzetköziesedés egyes kiemelt elméleti modelljei | 28 |
| 4.3. A kkv-k nemzetköziesedését támogató és gátló tényezők az elméleti modellekben | 31 |
| 4.4. A kkv-k nemzetköziesedésének tényezői a Közép- és Kelet-Európára vonatkozó kutatásokban | 38 |
| 4.5. A nemzetköziesedés tényezői a családi kkv-k esetében | 39 |
| 4.5. Összefoglalás, következtetések | 42 |
| LOSONCZ MIKLÓS – VAKHAL PÉTER – NAGY GYULA: | |
| 5. A kkv-k nemzetköziesedése a statisztikai adatok alapján | 46 |
| 5.1. Losoncz Miklós: Áruexport | 46 |
| 5.1.1. Adatbázisok | 46 |
| 5.1.2. A kis- és középvállalkozások exportjának néhány jellemző vonása | 47 |
| 5.1.3. Gazellák, gyors növekedésű és startup vállalkozások | 52 |
| 5.1.4. Az export relációs szerkezete | 54 |
| 5.1.5. Exporttermékek, uniós közbeszerzések | 55 |
| 5.1.6. Export és jövedelmezőség, termelékenység | 58 |
| 5.1.7. Néhány következtetés a kormányzati ösztönzőrendszer célcsoportjaira vonatkozóan | 60 |

| | |
|---|----|
| 5.2. Vakhal Péter: Hozzáadottérték-termelés, export, beszállítások és a globális értékláncokba való bekapcsolódás | 64 |
| 5.3. Nagy Gyula: Szolgáltatásexport | 68 |
| 5.3.1. Néhány módszertani megjegyzés | 68 |
| 5.3.2. A magyar szolgáltatásexport néhány jellemző vonása | 69 |

NAGY GYULA:

| | |
|---|----|
| 6. Uniós fejlesztési források | 77 |
| 6.1. A vállalatok állami támogatásának néhány általános kérdése | 77 |
| 6.2. Vállalkozásfejlesztés | 79 |
| 6.3. Idegenforgalom | 82 |

NÉMETH KRISZTINA:

| | |
|---|-----|
| 7. Vállalati kérdőíves megkérdezés a kkv-k nemzetköziesedéséről | 84 |
| 7.1. Kutatási kérdések, kutatási dizájn, mintavétel és kérdőív | 84 |
| 7.2. A kérdőíves felmérés eredményei | 87 |
| 7.2.1. A cégedemográfiai jellemzők | 87 |
| 7.2.2. A nemzetköziesedés jellege és formája | 89 |
| 7.2.3. A nemzetköziesedés motiváló és gátló tényezői, az intézményi és finanszírozási háttérrel kapcsolatos kutatási eredmények | 91 |
| 7.2.4. A piacválasztás szempontjai | 95 |
| 7.2.5. Innovációs és nemzetközi teljesítmény | 96 |
| 7.2.6. A nemzetközi orientáció, az exportcélú infokommunikációs eszközhasználat és annak tényezői | 97 |
| 7.2.7. A tervezési rendszer mint a vállalati professzionalizáció egyik fokmérője a nemzetköziesedéssel összefüggésben | 99 |
| 7.3. Összefoglalás, következtetések | 101 |
| 7.4. Az online vállalati adatfelvétel kérdőíve | 104 |

HAJNALKA ZSOLT, NAGY GYULA, NÉMETH KRISZTINA, URBANICS ROXÁNA:

| | |
|--|-----|
| 8. Mélyinterjúk | 111 |
| AGROHÍD IPARI KFT. – Exportra született családi vállalkozásként globális piaci szereplők csúcstechnológiai beszállítója | 112 |
| PYLON-94 KFT. – Legfőbb érték a dolgozók keze – nem robotokra, hanem kézi hegesztésre építenek | 121 |
| INTERGÉP – Nemzetközi beágyazottság, magas hozzáadott érték, családi tulajdonú fémfeldolgozó vállalkozás | 131 |
| FELDOLGOZÓIPARI VÁLLALKOZÁS – Külföldi tulajdonban – a siker kulcsa: banki finanszírozói tapasztalatok a vállalati értéknövelés szolgálatában | 140 |

| | |
|--|-----|
| MAGYARMET KFT. – Fel kell nőni a naggyá válás követelményeihez – tömegtermelés helyett képessé válni csúcsmínőség előállítására. | 147 |
| FERENCZI FÉMIPARI KFT. – Három évtized alatt családi vállalkozásból komplex innovatív nemzetközi szolgáltató. | 156 |
| BIO-TEXTIMA KFT. – Megbízhatóság, magas minőség, innovatív megoldások – egy nemzetközi sikertörténet a hálósobai manufaktúrátermékek piacán | 162 |
| 77 ELEKTRONIKA KFT. – A siker néhány összetevője: elkötelezett, hozzáértő tulajdonos + kutatás + fejlesztés + innováció + motivált alkalmazottak | 171 |
| GYULAHÚS KFT. – Elhibázott privatizáció után új esély egy másfél száz éves termelési kultúra továbbvitelére | 179 |
| PRO-DUCK KFT. – Gourmet termék exportjára alapozott sikeres vállalkozás – Dávidként a baromfiipar Góliátjai között | 190 |
| NEWITY KFT. – Innovatív ötlet közösségi finanszírozásban – baráti kötelékek mint sikertényezők egy startup cég felemelkedésében | 200 |
| CENTRAL DABASI NYOMDA – Klasszikus könyvnyomda exkluzív termékekkel – live print válasz a digitális média kihívásaira | 208 |
| JULIUS-GLOBE KFT. – A logikai földgömbtől napjainkig. | 216 |
| MAJOSZ – Szakmai szövetségként a hazai járműipar szolgálatában | 225 |
| MAGEOSZ – Egy országos szakmai szövetség lehetőségei a vállalkozások nemzetközi piacra lépésének elősegítésében | 235 |
| EUROGATE LOGISTICS – Egy sikeres networking tanulságos története. | 238 |
| A mélyinterjúk vázlata | 244 |
| LOSONCZ MIKLÓS: | |
| 9. Összefoglalás, következtetések, elgondolások és ajánlások a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedését ösztönző kormányzati stratégiáról | 246 |
| Irodalomjegyzék. | 254 |
| Könyvek, könyvfejezetek, folyóiratcikkek, tanulmányok | 254 |
| Európai uniós dokumentumok. | 267 |
| Hazai hivatalos dokumentumok és jogszabályok | 269 |
| A kutatás keretében készült tanulmányok | 269 |
| A kötet szerzői | 271 |
| Abstract | 272 |

Losonczi Miklós: Előszó

Ez a kötet a Budapesti Gazdasági Egyetem és az Emberi Erőforrások Minisztériuma közötti együttműködésen alapuló Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Program keretében folytatott kutatások eredményeit tartalmazza. A **kutatás témája** a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedése volt. A **téma aktualitása** elsősorban Magyarország világ-gazdaságba való beágyazottságából adódik. **Makrogazdasági szempontból** a magyar gazdaságnak mind a szerkezeti, mind a kereskedelempolitikai nyitottsága kiemelkedő mértékű. (Szerkezeti nyitottságon az export és az import GDP-hez viszonyított aránya, kereskedelempolitikai nyitottságon az import liberalizáltságának mértéke értendő.) Ennek **mikrogazdasági vetülete** a vállalati szféra nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódásának mértéke és jellege. A **kutatás középpontjában** a kis- és középvállalkozások (kkv-k) nemzetköziesedésének kérdései álltak. Az **elsődleges kutatási cél** a nemzetköziesedési folyamat közel átfogó, monografikus jellegű felmérése, bemutatása és értékelése volt a kis- és középvállalkozási szférában. A **másodlagos cél** a helyzetértékelésre támaszkodva gazdaságpolitikai ajánlások kidolgozása volt, amivel a magyar külgazdasági stratégia, azon belül a kkv-stratégia tudományos megalapozásához kívántunk hozzájárulni. **További cél** volt olyan kötet készítése a kkv-k nemzetköziesedéséről, amely használható a gazdasági felsőoktatásban, azon belül az üzlettudományi képzésben. A konkrét tényanyagon és annak elemzésén túlmenően a hallgatók nemcsak a kis- és középvállalkozásokra vonatkozó tudásra tehetnek szert, hanem gyakorlatorientált kutatási és elemzési módszertani ismereteket is kapnak.

A kutatás során **makrogazdasági megközelítésben**, a rendelkezésre álló hazai és nemzetközi statisztikai adatok elemzésére (leíró statisztika) támaszkodva vizsgáltuk a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedését. Ezt **mikrogazdasági szemléletű** kérdőíves vállalati megkérdezéssel és mélyinterjúkon alapuló vállalati esettanulmányokkal egészítettük ki. Reményeink szerint a kétféle módszer segítségével sikerült átfogó képet adni a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedéséről, amire következtetéseinket és ajánlásainkat építettük.

Az első fejezet a kutatás előzményeit mutatja be, a témafelvetést indokolja, illetve megvilágítja a hivatalos kormányzati dokumentumokhoz fűződő kapcsolatát. A második fejezet a kutatás célját és módszereit tekinti át, a harmadik a fogalmi és szemléleti kereteket tisztázza és lehatárolja a kutatási témát. A negyedik fejezet a kkv-k nemzetköziesedésének elméleti megközelítéseit tárgyalja különös tekintettel a folyamatot előmozdító és akadályozó tényezőkre. Az ötödik fejezet a magyar kkv-k nemzetköziesedését statisztikai adatok alapján vizsgálja, a hatodik az uniós forrásoknak a kkv-k nemzetköziesedésében játszott szerepét. A hetedik fejezet a kérdőíves vállalati megkérdezés eredményeit, a nyolcadik a mélyinterjúkon alapuló vállalati esettanulmányokat tartalmazza. A kilencedik fejezetben kaptak helyet az összefoglalás, a következtetések

és a kkv-k nemzetköziesedését ösztönző kormányzati stratégiára vonatkozó ajánlások. E kötet írásakor arra törekedtünk, hogy az egyes fejezetek önálló egységként is olvashatók legyenek. Ettől eltérő követelmény volt a fejezetek közötti átfedések elkerülése, illetve minimális szintre szorítása. Igyekeztünk elfogadható egyensúlyt találni a két követelmény között. A főszöveggel való átfedés az összefoglalást, következtetéseket és az ajánlásokat tartalmazó fejezetben a legnagyobb mértékű, mert úgy gondoltuk, a tartalmi egység megőrzése érdekében az utóbbiak indoklásához, illetve jobb megértésükhöz érdemes ismertetni az azok alapjául szolgáló állításokat.

A kutatást a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kara oktatói végezték 2018 májusa és 2019 októbere között. A kéziratot 2019. november 30-án zártuk le, a kötet az addigi időszakban rendelkezésre álló adatokat és információkat tartalmazza.

Vezetői összefoglaló

A **kutatás aktualitása** azzal kapcsolatos, hogy a 2008–2009. évi globális pénzügyi és gazdasági válság hatásainak lecsengése után, új fejlődési irányzatok jelentkezésével világszerte fokozott érdeklődés tapasztalható a kis- és középvállalkozások gazdasági növekedésben betöltött szerepe és nemzetköziesedése, ettől elválaszthatatlanul ez utóbbi kormányzati ösztönzése iránt. Mivel a nagyvállalatok gazdasági dinamikát hordozó szerepe az utóbbi időben Magyarországon a kimerülés jeleit mutatta, felerősödtek a kkv-k szerepének átértékelésére és kormányzati ösztönzésére vonatkozó törekvések. Ugyanakkor sok kérdés vár még válaszra a kkv-k nemzetköziesedésével kapcsolatban. A jelen kutatás alapját ez a problémafelvetés képezi. A kutatás a hazai mikro-, kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének néhány problémájára kívánt választ adni, valamint hozzájárulni a kkv-k nemzetköziesedésével kapcsolatos néhány kérdés tisztázásához és a folyamat ösztönzését célzó kormányzati stratégia kidolgozásához.

A **kutatás célja** a magyarországi kis- és középvállalkozások nemzetköziesedési irányzatainak lehetőség szerint átfogó és konzisztens feltérképezése, helyzetének értékelése, valamint elgondolások és gazdaság- és szakpolitikai javaslatok kidolgozása volt a folyamat előmozdítását célzó kormányzati stratégiára.

A **kutatás kiindulópontját** képezték a kis- és középvállalkozások ösztönzésére, azon belül exportjuk előmozdítására vonatkozó hazai kormányzati dokumentumok, a témát tárgyaló hazai és nemzetközi szakirodalmi források és kutatási eredmények, valamint európai uniós források. A kutatásban a nemzetköziesedés hazai kínálati feltételeinek az elemzésére koncentráltunk. Adottságnak tekintettük a múltbeli globális és európai uniós szabályozási és konjunkturális makrogazdasági környezetet, a jövőre vonatkozó következtetések kidolgozása előtt azonban prognosztizáltuk a külső környezetben várható változásokat.

Az alkalmazott **kutatási módszer** összetett volt: irodalomkutatás, statisztikai adatok különféle matematikai és statisztikai módszerekkel történő elemzése, kérdőíves vállalati megkérdezés és vállalati mélyinterjúkon alapuló esettanulmányok ötvözete. Ezekre támaszkodva kvantitatív és kvalitatív elemzést végeztünk. Az irodalomkutatás keretében egyrészt a kkv-k nemzetköziesedését tárgyaló, a kutatás szempontjából releváns nemzetközi és hazai szakirodalmat tekintettük át és dolgoztuk fel a kutatási koncepció alapján. Ezek a források képezték a további elemzés fogalmi és szemléleti keretrendszerét, illetve elméleti háttérét. Másrészt európai jogszabályokat és jelentéseket, valamint magyar kormányzati dokumentumokat elemeztünk. A reálgazdasági elemzés magyar és nemzetközi statisztikai adatokon és a KSH által publikált ágazati kapcsolatok mérlegén alapult. A kérdőíves megkérdezés online történt, a vállalati esettanulmányok alapját mélyinterjúk képezték.

A kutatás **első újszerű eredménye**, hogy a kkv-k nemzetköziesedése vizsgálatának fókusza az áruexport mellett kiterjedt a szolgáltatások exportjára és a beszállítói kapcsolatokra is. A kutatás **második újszerű eredménye**, hogy a globális trendek kontextusába helyezve feltérképezte a magyar kkv-k nemzetköziesedésének erős és gyenge pontjait. **Harmadik újszerű eredménynek** tekinthetők a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének ösztönzését célzó kormányzati stratégiával kapcsolatban általunk kidolgozott elgondolások és ajánlások. Mindez nemcsak a magyar gazdaságpolitikai döntéshozók számára lehet tanulságos, hanem a hazai és nemzetközi kutatói szféra számára is.

A kutatás **első következtetése**, hogy bár középtávon a szolgáltatásexport a világ-gazdaság legdinamikusabb szektora, nemzetköziesedése sem a világ többi részén, sem Magyarországon nem kedvez a kis- és középvállalkozásoknak. A **második következtetés** az, hogy a kkv-k közvetett, nagyvállalatoknak történő beszállításokon keresztül történő kivitele sokkal nagyobb, mint közvetlen exportja, ezért a kormányzati ösztönzőrendszer súlypontját a kkv-k beszállításainak az ösztönzésére célszerű helyezni. A **harmadik következtetés** értelmében az áruexportban a kormányzati ösztönzési stratégia célcsoportja mintegy 2500 már nemzetköziesedett középvállalkozás lehet. A **negyedik következtetés** értelmében középtávon a magyar kkv-k árukivitelének növekedése sokkal nagyobb mértékben táplálkozhat az export volumenének (az egy vállalatra jutó partnerek, illetve az egy partnerre jutó termékek számának mint összetevőknek) a bővüléséből, mint az exportőr vállalatok számának a gyarapodásából. A kkv-k 2030-ig akkor érhetnek el volumenhordozó szerepet a magyar kivitelben, ha exportjuk évi átlagos növekedési üteme kétszerese lesz az átlagnak. Az **ötödik következtetés** szerint az ágazati kapcsolatok mérlege alapján végzett úttörő számításokkal meghatároztuk a magyar kkv-k exportjának hozzáadottérték-tartalmát, ezen keresztül a nemzetközi értékláncokba való integráltságukat, amiből további következtetéseket vontunk le.

LOSONCZ MIKLÓS

1. Kutatási előzmények, a témafelvetés indoklása, aktualitása és a hivatalos dokumentumokkal való kapcsolata

A kis- és középvállalkozások (kkv-k) helyzete, problémái, a gazdaságban elfoglalt helye és szerepe mind olyan kérdés, amely hosszabb idő óta a magyar gazdaságpolitika érdeklődésének a középpontjában áll. Ezen belül nagyszámú kormányzati dokumentumban bukkan fel a kis- és középvállalkozások exportja, esetenként tágabb értelemben vett nemzetköziesedése ösztönzésének szükségessége. Kiindulásként röviden, **a teljesség igénye nélkül** összefoglaljuk a leglényegesebb releváns kormányzati dokumentumoknak a kkv-k exportjára, illetve tágabb értelemben nemzetköziesedésére vonatkozó megállapításait, következtetéseit és követelményeit, amelyek nagyszámú tudományos és egyéb szakértői tanulmányra támaszkodnak, és ennek alapján pozicionáljuk a jelen kutatást.

A kormányzati és egyéb hivatalos dokumentumok közül **a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvényben** nem szerepel az export. Ez azzal magyarázható, hogy a törvény célja a mikro-, a kis- és a középvállalkozások meghatározása és a fejlődésük elősegítését szolgáló állami támogatások összefoglalása volt, nem pedig az export, illetve a nemzetköziesedés.

A kis- és középvállalkozások fejlesztésének a 2007 és 2013 közötti időszakra vonatkozó stratégiája (Gazdasági és Közlekedési Minisztérium 2007) alapos helyzetértékelést adott az érintett vállalati körről. Az export mellett megemlítette a szolgáltatásexportot és a magyar vállalatok közvetlen tőkeexportját. A dokumentum szerint a kormány nagyszámú közvetlen és közvetett ösztönző bevetésével kívánta elősegíteni a kis- és középvállalkozások globális gazdaságba való integrálódását. Ennek jegyében tűzte ki célként a kis- és középvállalkozások exportból való részesedésének további legalább 2 százalékponttal történő növelését a 2005. évi 35 százalékhöz képest.

A 2012-ben készült **Széll Kálmán Terv** a külgazdasági stratégiával összefüggésben foglalkozott a kis- és középvállalkozások nemzetközi aktivitásra történő felkészítésével, a nemzetközi aktivitás fokozásával mind az export, mind a külföldi nagyvállalatoknak történő beszállítás terén (Magyarország Kormánya 2012). A terv a hangsúlyt a külpiaci fellépést támogató szolgáltatásokra (exportakadémia, piacképes termékek felmérése, exporttanácsadói hálózat, export directoryk, konzorciális együttműködés és klasztere-sedés elősegítése, online külkereskedelmi portál) helyezte.

A 2015-ben készült **magyar külgazdasági stratégia** rövid fejezetben tárgyalta a kis- és középvállalatok exportképességének erősítését (Nemzetgazdasági Minisztérium 2015: 26–27). A stratégia kiemelt célja a kis- és közepes méretű vállalkozások exportpotenciáljának fejlesztése és nemzetközi jelenlétének növelése volt. A stratégia figyelembe vette a célcsoportjába tartozó vállalkozások sajátosságait, speciális vonásait. Külön programot irányzott elő a potenciális exporttermékkel rendelkező versenyképes, de a külföldön még kezdő vállalkozások számára az exportképesség megteremtéséhez és a külföldi tapasztalatokkal rendelkező vállalkozások számára az export további bővítéséhez.

A **kis- és középvállalkozások 2014 és 2020 közötti időszakra vonatkozó stratégiájának** helyzetértékelése a kkv-k növekedését az exportteljesítmény, a beszállítói eredmények, a „gazellák” eredményei, az innovációk és a versenyképes ágazatok teljesítménye alapján vizsgálta (Nemzetgazdasági Minisztérium 2013: 10–21). Ezek közül a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedéséhez az első három terület kapcsolódik a legerősebben, az innováció többször megjelent a kis- és középvállalkozások exportja kontextusában.

Az **exportfejlesztés célcsoportját** a dokumentum szerint a már bizonyos nemzetközi tapasztalatokkal, versenyképes termékekkel és szolgáltatásokkal rendelkező kis- és középvállalkozások képezik. A Nemzetgazdasági Minisztérium becslése szerint 4–5000-re tehető a számuk.

Az anyag **célként** jelölte meg, hogy az 50 főnél többet foglalkoztató kkv-k esetében az export árbevételhez viszonyított aránya a 2011. évi 28,4-ről 2020-ban 50 százalékra emelkedjen, az Európai Unió kivüli országokba exportáló kis- és középvállalkozások aránya (1 százalék) érje el az EU átlagát (3 százalék), és a 10 főnél többet foglalkoztató kkv-k jelenlegi 41 százaléka helyett 50 százalékuk vegyen részt valamilyen hálózati együttműködésben.

A **Magyar Nemzeti Bank (MNB)** „180 lépés a magyar gazdaság fenntartható felzárkóztatásáért” című műhelytanulmányának kis- és középvállalkozásokkal foglalkozó részében nem szerepel az export (Magyar Nemzeti Bank 2018: 61–70). Ugyanakkor az exportstratégiát tárgyaló rész megemlíti a kis- és középvállalkozásokat azzal összefüggésben, hogy célként tűzte ki külkereskedelmi aktivitásuk növelését és tízezer új exportőr megjelenését (Magyar Nemzeti Bank 2018a: 84–85).

A Magyar Nemzeti Bank „Növekedési jelentés” című tanulmánya egész fejezetet szentelt a vállalkozásfejlesztésnek (Magyar Nemzeti Bank 2018b: 113–134), azon belül a kis- és középvállalkozásoknak (uo.: 125–127). A dokumentum szerint abból kiindulva, hogy a külkereskedelemben való bekapcsolódás magasabb vállalati foglalkoztatással, kedvezőbb munkatermelékenységgel és teljes tényezőtermelékenységgel, valamint magasabb fokú versenyképességgel párosul, az exportáló vállalatok számát a 2014. évi 32 100-ról 2030-ra 42 000-re célszerű emelni. A hazai kis- és középvállalkozások számát a 2015. évi adatok alapján mintegy 10 ezerrel kellene növelni ahhoz, hogy Magyarország megfelelő értéke megközelítse Ausztriáét. Ezen belül 6800

új áruexportőr, 2600 szolgáltatásexportőr, valamint 600 áru- és szolgáltatásexportőr kkv-re lenne szükség.

Matolcsy (2019) **magyar felzárkózási és versenyképességi programjában** meghatározott cél 2019 és 2030 között a kkv-szektor éves átlagban 7 százalékos termelékenység-növekedése és a növekedési jelentéssel összhangban 10 ezer új kkv megjelenése volt. Az anyagban nagyszámú, a kkv-k beruházásainak támogatására, finanszírozására, innovációjának ösztönzésére, adókönyvítésre stb. vonatkozó javaslat szerepelt.

A Magyarország Kormánya (2019) által jegyzett versenyképesebb Magyarorszáért program kkv-stratégiája az adminisztrációs terhek csökkentését, a kkv-k innovációs potenciáljának egyetemi innovációs szolgáltató központok létrehozása révén történő növelését, vállalkozói portál létrehozását, a finanszírozási háttér megerősítését, a digitalizáció, a nemzetköziesedés és a generációváltás támogatását, a legnagyobb növekedési potenciállal rendelkező hazai vállalkozások fejlesztését és a vállalkozásfejlesztési eszköztár megújítását irányozta elő.

Ami a **szolgáltatásexportot** illeti, az idegenforgalmi stratégia főbb célkitűzései közül a teljesség igénye nélkül megemlíthető a turizmus GDP-arányos közvetlen és közvetett teljesítményének a 2013. évi 9,8-ról 16 százalékra (2030-ig), valamint a kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött külföldi vendégéjszakák számának a 2016. évi 13,8-ról 25 millióra történő növelése (2030-ig) (Magyar Turisztikai Ügynökség 2017: 10). A stratégia szerint a turizmus jellemzően a kis- és középvállalkozások területe, 2016-ban a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) több mint 46 ezer egyéni vállalkozást tartott nyilván a turizmus alapágazatban. Ebből is következik, hogy a stratégia végrehajtásában kiemelt szerepet tulajdonítanak a kis- és középvállalkozásoknak.

Az áttekintett dokumentumokból jól kivehető a magyar kormánynek a kis- és középvállalkozások exportorientációja és exportképessége erősítésére irányuló szándéka. A kijelölt fő irányok összhangban vannak mind a leglényegesebb nemzetközi trendekkel, mind a magyar gazdaság fejlődéséből származtatható követelményekkel. Tükrözik továbbá a hazai és nemzetközi szakirodalom több következtetését is. Ugyanakkor nem található olyan szintetizáló hivatalos dokumentum, amelynek témája kifejezetten a kkv-k exportja, exportjának ösztönzése lenne. Ebben a tekintetben ez a kutatás hiánypótló. A hivatkozott dokumentumokban foglaltakat ki lehet egészíteni és konkretizálni egyéb szempontokkal és tényezőkkel.

A kis- és középvállalkozásokkal foglalkozó hivatalos anyagok jellemzően az áruexportra koncentrálnak, a **szolgáltatásexporttal** az idegenforgalom kivételével nem foglalkoznak, így többek között nem szerepelnek benne az utóbbi években elterjedt **megosztott szolgáltató központok** (shared service centres). Kevés szó esik a dokumentumokban a **beszállítói kapcsolatokról**, azon belül a konkrétumok szintjén azok fejlesztésének az ösztönzéséről. Legfeljebb az említés és az általánosságok szintjén jelennek meg az anyagokban a **klaszterek** és az azokban rejlő lehetőségek, azok kiaknázása. Nincs szó az **európai közbeszerzési piacról** mint lehetőségről sem, és hiá-

nyos a **globális** értékláncokba való bekapcsolódás, valamint a **magyar vállalatok működőtőke-kivitelének** tárgyalása is.

Ez az átfogó, a kkv-k nemzetköziesedésének nagyszámú lényeges területére kiterjedő kutatás többek között ezeknek a kérdéseknek a vizsgálatára összpontosított, megkísérelve az egyes területeken a kis- és középvállalkozások helyzetének a számszerűsítését. Ezáltal támpontokat kívánt adni a gazdasági döntéshozóknak a kis- és középvállalkozások gazdaságpolitikai kezeléséhez, illetve ösztönzéséhez.

LOSONCZ MIKLÓS:

2. A kutatás célja és módszerei

Ennek a kutatásnak az általános célja helyzetelemzés készítése a magyar kis- és középvállalkozások nemzetköziesedéséről. **Specifikus célja** a nemzetköziesedéssel szembeni követelmények áttekintése, a kkv-k nemzetköziesedése formáinak és folyamatának, a nemzetköziesedett kkv-k magyar gazdaságban elfoglalt helyének és a gazdasági fejlődésben játszott szerepének a bemutatása és elemzése. **További cél** gazdaság- és szakpolitikai következtetések levonása és konzisztens ösztönzési stratégia formáját öltő gazdaság- és szakpolitikai ajánlások készítése a magyar kormány számára.

A kutatás a következő **kérdésekre** kereste a választ:

- Melyek a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének útjai és formái Magyarországon?
- Hogyan lehet mérni a kkv-k nemzetköziesedését, mi a nemzetköziesedett kkv-k jelenlegi és kívánatos jövőbeli helye és szerepe Magyarország gazdaságában és külgazdasági kapcsolataiban, mennyire képesek hozzájárulni a gazdasági növekedéshez?
- Milyen kulcstényezők és változók alakítják a hazai kis- és középvállalkozások nemzetköziesedését? Melyek a folyamatot elősegítő és gátló faktorok, körülmények?
- Mennyire támogatja vagy fogja vissza a hazai makrogazdasági környezet, a fennálló intézményrendszer és a gazdaságpolitika a magyar kis- és középvállalkozási szféra nemzetköziesedését, azon belül külső piacra lépését, illetve külső piaci terjeszkedését?
- Mi a kis- és középvállalkozások helye és szerepe a Magyarországon működő, de jelentős részben külföldi tulajdonban lévő nagyvállalatoknak történő beszállítók formáját öltő közvetett exportban?
- Mi a szolgáltatások exportjának a szerepe a hazai kkv-k nemzetköziesedésében? Mik a kkv-k szolgáltatásexportjának lehetőségei, korlátai és perspektívái?
- Hol helyezkednek el a magyar kis- és középvállalkozások a globális értékláncokban? Hogyan lehet előmozdítani feljebb lépésüket a globális értékláncokban?

A **nemzetköziesedéshez** kapcsolódik a versenyképesség, az innováció és a fenntarthatóság. Egyrészt a nemzetköziesedés feltétele a **versenyképesség**, azon belül is a nemzetközi versenyképesség meghatározott, kritikus szintje, másrészt a nemzetköziesedés maga is hozzájárul a vállalati versenyképesség javulásához. Azt vélelmeztük tehát, hogy

a nemzetköziesedés és a versenyképesség között kölcsönhatás áll fenn. Az **innováció** elválaszthatatlan mind a nemzetköziesedéstől, mind a versenyképességtől. Megalapozottan feltételezhető ugyanis, hogy az innovatív kkv-k versenyképessége javul, ennek nyomán előbb vagy utóbb megjelennek a külső piacokon. A versenyképesség és az innováció egyszersmind az egyes kis- és középvállalkozások, illetve tágabb értelemben az egész kkv-szektor, ezen keresztül a magyar gazdasági növekedés **fenntarthatóságához** is hozzájárul. Bár lényeges elemekről van szó, a kutatásban csak részlegesen, az egyes vizsgált területek kontextusában térünk ki ezekre a tényezőkre.

A **projekt** műfaja nemzetközi és hazai szakirodalmi háttérre támaszkodó gyakorlat- és problémaorientált alkalmazott kutatás, amely a kis- és középvállalkozásokra vonatkozó elméleti alapokból indult ki. Ötvöztük az irodalomkutatást, azaz a témára vonatkozó hazai és nemzetközi szakirodalom összegyűjtését, rendszerezését, áttekintését és elemzését, az empirikus adatfelvételre támaszkodó analízist, a mélyinterjúkon nyugvó vállalati esettanulmányt és a statisztikai adatokból kiinduló hatásvizsgálatot, mint **kutatási módszert**. A vállalati kérdőíves megkérdezések és a vállalati esettanulmányok egyrészt lehetővé tették a vonatkozó szakirodalom és egyes korábbi empirikus vizsgálatok érvényességének a tesztelését, másrészt lényeges új információkkal szolgáltak a kkv-k nemzetköziesedéséről, beleértve a belső és külső környezeti feltételeket és a vállalati magatartást.

Amíg az irodalomkutatás és a statisztikai adatokra támaszkodó hatáselemzés „felülről lefelé”, döntően makrogazdasági szemszögből dolgozta fel a témát, addig a mélyinterjú alapuló vállalati esettanulmányok és kérdőíves felmérések „alulról felfelé” építkezve tették meg ugyanezt. A kétféle megközelítés kiegészíti és kölcsönösen erősíti egymást.

A kkv-k exportban betöltött szerepe és annak hatása a GDP-re egyik meghatározó vetülete a kutatásnak, amely nem csupán központi szinten, de lokálisan is meghatározza a versenyképességet, a helyi önkormányzatokon keresztül áttételesen.

A kutatás lehetőség szerint élt a **nemzetközi összehasonlítás** módszerével, és felhasználta más országoknak a kkv-k nemzetköziesedésével, annak gazdaságpolitikai ösztönzésével kapcsolatos tapasztalatait.

A kutatás **időhorizontját** jellemzően a 2012 utáni időszak, azon belül is főként az utóbbi 3-4 év képezte, de adott esetben a kontextustól függően korábbi évekre is visszanyúltunk. Az elemzési időszak kezdetének megválasztását az indokolta, hogy egyrészt akkorra mind a magyar gazdaság, mind a fő partnerországok gazdasága jó részt túljutott a 2008–2009. évi nemzetközi pénzügyi és gazdasági válság következményein, ezáltal a válságproblematika, a válságkezelés fokozatosan kikerült az érdeklődés homlokteréből. Másrészt a hazai és nemzetközi kkv-kutatások 2010 körüli intenzív szakasza lezárult, így lehetőség nyílt az új tendenciák mellett a hosszabb távú trendek vizsgálatára a válság által okozott torzítások nélkül. A múltbeli trendek vizsgálatából jövőorientált következtetéseket vontunk le.

A jelen kutatást a legtöbb hazai értékeléstől – és talán a külföldi eredményektől is – a holisztikus megközelítés és az erőteljes stratégiai és gazdaságpolitikai fókusz különbözteti meg. A **holisztikus megközelítés** azt jelenti, hogy egyrészt lehetőség szerint egymással kölcsönhatásban elemeztük a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedését meghatározó nemzetközi és hazai makro- és mikrogazdasági, reálgazdasági, pénzügyi, szabályozási és menedzsmentkérdéseket, másrészt a nemzetköziesedés fogalmát szélesen értelmeztük, az áruexport mellett a nemzetköziesedés – egy kivételtől (külföldi működőtőke-befektetések) eltekintve – minden szóba jöhető formáját vizsgáltuk. A **stratégiai és gazdaságpolitikai fókusz** azt jelzi, hogy a kutatás középpontjában a nemzetköziesedő kis- és középvállalati szektor teljesítményének javítását célzó kormányzati feladatokkal szembeni követelmények meghatározása is állt.

A kutatás eredménye egyrészt egy statisztikai adatokon, kérdőíves adatfelvételen és mélyinterjúkon alapuló átfogó helyzetértékelés a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedéséről, beleértve annak legtöbb formáját (áru- és szolgáltatásexport, beszállítói teljesítmény, külföldi vállalatalapítás, részletesen lásd a 3. Fogalmi és szemléleti keretek, a téma lehatárolása). Tudomásunk szerint ilyen szemléletű és mindenre kiterjedő helyzetfeltárás eddig még nem készült. További eredmény a kormányzati döntések alapjául szolgáló **információk és adatbázisok lehetőségeinek és korlátainak**, valamint az **elemzési módszertan** problémáinak a feltárása. A módszertani nehézségek egyben a kutatás korlátaira is rávilágítottak. Az adatbázisokkal, illetve általában a kkv-k teljesítményének mérésével kapcsolatos módszertani tanulmányok hozzájárulnak a kormányzati döntések jobb megalapozásához. Végül a leglényegesebb eredmény egy a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének kormányzati kezelésére vonatkozó átfogó, konzisztens stratégia, gazdaságpolitikai javaslatcsomag.

Ami a **vállalati célcsoportot** illeti, a kutatási projekt középpontjában a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedése állt. Ennek legfőbb indoka az, hogy a hazai és a nemzetközi szakirodalom ebben a megközelítésben tárgyalja a témát. A Magyarországra vonatkozó empirikus vizsgálatok során viszont kiemelt figyelmet fordítottunk a szűkebb **középvállalkozás** kategóriára. Ez azzal magyarázható, hogy a nemzetköziesedő kkv-szektor oroszlánrészét ez a vállalati szegmentum képezi, ettől várható érdemi hozzájárulás a gazdasági növekedéshez.

NAGY GYULA:

3. Fogalmi és szemléleti keretek és a kutatási téma lehatárolása

3.1. A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK FOGALMA

A kkv fogalma nem egyértelmű a szakirodalomban és a gazdasági gyakorlatban. Első megközelítésben célszerű emlékeztetni arra, hogy a nemzetközi szakirodalom megkülönbözteti egymástól a **vállalat** és a **vállalkozás** fogalmát. Az előbbin önálló gazdálkodó szervezeti egységet, az utóbbin ennél összetettebb fogalmat értenek.

Az Európai Unióban elfogadott meghatározás szerint: „A **vállalkozás** gondolkodásmód, valamint gazdasági tevékenység teremtésének és fejlesztésének folyamata, ötvözve a kockázatvállalást, a kreativitást és/vagy az innovációt józan menedzsmenttel egy új vagy már működő vállalaton belül” (Commission of the European Communities 2003: 6). Ebből levonható az a következtetés, hogy a vállalkozás inherens lényege a sajátos gondolkodásmód és az annak alapján történő cselekvés. Célja és eredménye nemcsak teljesen új vállalat vagy termék vagy tevékenység létrehozása, hanem a meglévő fejlesztése is lehet. A vállalkozás feltételezi a kreativitást és/vagy az innovációt, továbbá a kockázatvállalást. Végül működtetéséhez vezetői képességekre is szükség van. A kutatásban következetesen a vállalkozás fogalmát használtuk.

A vállalati célcsoport meghatározásakor a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvényt vettük alapul, amely a 2003/361/EK bizottsági ajánlás szerint készült.

E törvény 3. § (1) szerint **kkv-nak minősül az a vállalkozás**, amelynek

- a) összes **foglalkoztatotti létszáma** 250 főnél kevesebb, és
 - b) éves **nettó árbevétele** legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy **mérlegfőösszege** legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
- (2) A kkv kategórián belül **kisvállalkozásnak** minősül az a vállalkozás, amelynek
- a) összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb, és
 - b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
- (3) A kkv kategórián belül **mikrovállalkozásnak** minősül az a vállalkozás, melynek
- a) összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb, és
 - b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

(4) Nem minősül KKV-nak az a vállalkozás, amelyben az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése – tőke vagy szavazati joga alapján – külön-külön vagy együttesen eléri vagy meghaladja a 25 százalékot.

A fenti kritériumok (értékhatárok és létszámkorlátok) alapján eldönthető, hogy egy adott vállalkozás kkv-nak minősül-e, illetve azon belül a mikro-, a kis- vagy a középvállalkozás méretkategóriájába tartozik (3.1. táblázat).

3.1. táblázat: A mikro-, a kis- és a középvállalkozások méretkategóriái

| Kkv-besorolás | Létszám (fő) | és | Éves nettó árbevétel (euró) | vagy | Mérlegfőösszeg (euró) |
|------------------|--------------|----|-----------------------------|------|-----------------------|
| Középvállalkozás | < 250 | | ≤ 50 000 000 | | ≤ 43 000 000 |
| Kisvállalkozás | < 50 | | ≤ 10 000 000 | | ≤ 10 000 000 |
| Mikrovállalkozás | < 10 | | ≤ 2 000 000 | | ≤ 2 000 000 |

Forrás: 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

Az euróban meghatározott összegek forintra történő átszámításakor a Magyar Nemzeti Bank által megállapított, a kkv üzleti évének lezárásakor érvényes deviza-középárfolyamot, újonnan alapított vállalkozás esetén a tárgyévet megelőző év utolsó napján érvényes, a Magyar Nemzeti Bank által megállapított deviza-középárfolyamot kell alkalmazni.

A kkv-kategóriába történő besoroláshoz a létszám, az árbevétel és a mérlegfőösszeg közül **csak kettőnek kell megfelelnie** egy vállalkozásnak. A foglalkoztatotti létszámra vonatkozó feltételnek mindenképp teljesülnie kell, azonban – tekintettel arra, hogy a feltétel vagylagos – az éves nettó árbevételre vagy a mérlegfőösszegre vonatkozó kritérium közül elegendő, ha csak az egyiket teljesíti a vállalkozás.

A kkv-törvényben található ún. **kétéves szabály** azt rögzíti, hogy ha egy vállalkozás éves szinten túllépi a meghatározott foglalkoztatotti létszám vagy pénzügyi mutató határértékét (nettó árbevétel és/vagy mérlegfőösszeg) vagy elmarad azoktól, akkor ennek nyomán csak abban az esetben veszíti el, illetve nyeri el a kkv minősítést, ha két egymást követő beszámolási időszakban túllépi az adott határértékeket vagy elmarad azoktól. Újonnan alakult vállalkozások esetében az üzleti terv alapján történik a besorolás.

A kkv-kategóriába történő besorolás során figyelembe kell venni a partner és a társult vállalkozásnak számító vállalkozások adatait is, azaz a konszolidált adatok alapján kell elvégezni a besorolást, minden üzleti év első napján, a rendelkezésre álló és elfogadott utolsó beszámoló alapján. Újonnan alakuló vállalkozások esetén az üzleti terv alapján kerül sor a besorolásra.

A statisztikák megkülönböztetik a regisztrált és a működő vállalkozásokat. A statisztikai definíció szerint egy vállalkozás működőnek tekinthető a tárgyévben, ha volt árbevétele és foglalkoztatottja.

A kis- és középvállalkozás definíciója gazdasági szempontból nehezen értelmezhető. Sokféle nagyságú, tevékenységi körű és regionálisan eltérő helyzetű és infrastrukturális ellátottságú céget foglal magában, amelyeket nem lehet általánosságban minősíteni. Nehezen hasonlíthatók össze olyan egymástól eltérő jellegű és minőségű vállalkozások, mint a kézműiparosoké, a mikrovállalkozások, családi vállalkozások, szociális gazdasági vállalkozások stb. A meghatározás végső soron egy **európai uniós statisztikai kategória**, amely elsősorban referenciaként szolgál releváns európai uniós programokhoz, politikákhoz és a jogalkotáshoz, illetve lehetővé teszi a nemzetközi összehasonlítást. Általános keretnek tekinthető, amely megteremti a feltételeket az e vállalati kör támogatását célzó intézkedések koherenciájának, hatásosságának és átláthatóságának a fokozására. A kis- és középvállalkozási szektor sokszínűségét az ösztönzés terén kell figyelembe vennie a gazdaságpolitikának.

A kategorizálás a vállalkozások **forrásszerzését** is meghatározza. A kis- és középvállalkozások a legtöbb támogatás címzettjei, bár egyenként viszonylag kis összegekhez juthatnak hozzá. Ebből adódóan a kkv-besorolás az európai uniós fejlesztési források lehívása szempontjából is kiemelkedő fontosságú.

Várhatóan 2020-tól **változnak** a kis- és középvállalkozások besorolásának kritériumai az EU-ban. Bár a módosítás elvei még nem ismertek, nagy a valószínűsége vagy a pénzügyi mutatók és az alkalmazotti létszám emelésének, ami a kkv-k számának bővülését fogja eredményezni, vagy a besorolási kritériumok felülvizsgálatának, aminek következménye a rugalmasabb, a gazdaság aktuális folyamataihoz jobban illeszkedő szabályozás lesz. Mindez azt a célt szolgálja, hogy minél több kkv férjen hozzá a különböző támogatásokhoz és egyéb kedvezményekhez.

3.2. A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK NEMZETKÖZIESEDÉSÉNEK FORMÁI

A kutatás középpontjában a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedése áll. Ehhez tisztázni kellett, hogy mi tekinthető nemzetköziesedésnek. Egy tág definíció szerint a **nemzetköziesedés** nem más, mint „a nemzetközi műveletekben való növekvő részvételi folyamat” (Welch–Luostarinnen 1988: 36). A nemzetköziesedésnek a következő **formái** különböztethetők meg (vesd össze: Sass 2010: 8, amely az Uppsala-modellen alapul):

- külföldi részvételű vállalatnak történő beszállítás a fogadó gazdaságban (közvetett export),
- a beszállításokhoz kapcsolódva a globális értékláncokba való integrálódás,
- áruk és szolgáltatások ad hoc importja és ad hoc exportja,

- áruk és szolgáltatások tartós, rendszeres importja és exportja,
- a külföldi terjeszkedés különféle formái (ez lehet például képviseleti iroda nyitása és külföldi leányvállalat létrehozása),
- külföldi, nem feltétlenül vállalati partnerrel történő együttműködés valamilyen területen (amilyen például a kutatás, a fejlesztés és az innováció).

Ami a nemzetköziesedés egyes formáit illeti, **beszállítónak** tekinthető „minden olyan vállalkozás, amely valamilyen végtermék előállításához szükséges alkatrészt vagy részegységet gyárt vagy szolgáltatást nyújt más vállalkozás számára. Az alapanyagból vagy félkész termékből hozzáadott érték előállításával egy magasabb szintű termék jelenik meg, amelyet más cégek továbbfeldolgozással vagy összeszereléssel végtermékké alakítanak” (A Nemzeti Külgazdasági Hivatal definíciója, idézi: Nemzetgazdasági Minisztérium 2013: 13).

A beszállításokon belül kiemelkedő fontossága van a **globális értékláncoknak**. Az egyre jobban fragmentálódó termelési folyamatok miatt az értékláncokba való bekapcsolódás, ezzel pedig a nemzetközi piacra való kilépés költségei jelentősen csökkentek az utóbbi egy-két évtizedben. Mindez lehetőséget nyújt a nagyvállalatokhoz képest jóval tőkeszegényebb kis- és középvállalkozások számára is, hogy részei legyenek a globális termelési hálózatoknak. Ennek a feltétele azonban olyan termelékenységi szint, amely legalább regionálisan versenyképes.

Definíciószerűen az **áruexport** azon termékek összessége, amelyeket belföldön állítanak elő és külföldiek vásárolnak meg. Az export lebonyolítása összetett, országok közötti, gyakran vámhatárokon átnyúló tevékenység, amely a belföldi értékesítésnél lényegesen komplikáltabb szállítási és pénzügyi feladatokkal jár együtt. **Közvetlen export** esetén a vállalat saját néven és önmaga értékesíti termékét a külső piacon. **Közvetett export** esetén a vállalat közvetítő kereskedőnek adja el az áruját, illetve olyan vállalatnak értékesíti, amely továbbfeldolgozza a termékét és külföldön értékesíti. A közvetett kivitel e két formájának közös sajátossága, hogy a magyar vállalat nem kerül közvetlen kapcsolatba az importáló ország piacával. A kutatás során gyakran lényeges volt az előbbieken értelmezett közvetlen és közvetett export megkülönböztetése. Az **ad hoc áruexporttal** nem foglalkoztunk. Makrogazdasági szinten a külkereskedelmi statisztikák alapján jól nyomon követhető az áruexport. A statisztikai adatok vállalati méretkategóriák szerint is rendelkezésre állnak.

Elvileg az **áruimport** is a nemzetköziesedés egyik mutatószáma. A piacgazdaságba való átmenet során liberalizálták a bevitt Magyarországon. Ennek eredményeként bármely vállalkozás megkötöttség nélkül importálhat árukat és szolgáltatásokat, de ez önmagában nem jelent az ebben a kutatásban értelmezett nemzetköziesedést. Az importnak egyrészt az exporttal összefüggésben lehet relevanciája, nevezetesen az export importanyag-tartalma miatt. Másrészt az import vizsgálata a globális értékláncokba való bekapcsolódás elemzésekor elengedhetetlen. Ugyanakkor az import mérésekor

nem hagyható figyelmen kívül az a módszertani probléma, hogy a magyar vállalatok nem feltétlenül közvetlenül importálnak, hanem hazai értékesítőktől is vásárolhatnak külföldi árut. Az ilyen tranzakciók nem jelentkeznek importként.

A **szolgáltatásexportot** illetően abból célszerű kiindulni, hogy a Magyar Nemzeti Bank fogalmi meghatározása szerint a **szolgáltatások** az áruktól elsősorban termelésük (megelőzi egy megállapodás) és nemzetközi kereskedelmük (egyidejűleg történik a termeléssel) jellemzőiben térnek el.

A szolgáltatásexporton belül a **megosztott szolgáltató központok** a szolgáltatáskezelés olyan formái, amelyeken keresztül jellemzően alacsony beruházási költségek mellett tudnak a kis- és középvállalkozások csatlakozni valamilyen termelési (leginkább szolgáltatás-előállítás) folyamatba.

Az utóbbi időben az **idegenforgalom** Magyarország egyik meghatározó ágazatává vált, ami tükröződik a GDP-ben elfoglalt részesedésének emelkedésében is. Az utóbbi idők turisztikai forradalma a hagyományos értékesítési csatornák szerepének növekedésében is kifejezésre jut.

Az utóbbi 5-10 évben bontakoztak ki a **magyar vállalatok külföldi működőtőke-befektetései**. Annak ellenére, hogy ezt a területet a nagyvállalatok dominanciája jellemzi, a középvállalkozások szerepe sem elhanyagolható. A nemzetköziesedés ezen formájának az elemzése szétfeszítette volna a projekt tartalmi és terjedelmi kereteit. Összetettsége és speciális jellemzői további kutatást igényelnek.

A nemzetköziesedés leglényegesebb, volumenhordozó formáját, a **közvetlen árukivitelt** tekintve a kutatást azokra a vállalkozásokra koncentráltuk, amelyek exportárbevételének aránya az elmúlt három évben meghaladta a 25 százalékot, alkalmazottainak száma pedig legalább 20 fő volt. Ez összhangban van a vonatkozó szakirodalom következtetésével, amely a jelentős nemzetközivé válást leggyakrabban az exportárbevételhez viszonyított 25 százalékos küszöbértékkel írja le (Knight–Cavusgil 2004). Ezen a területen a **célcsoportot** tehát azok a kis- és közepes méretű vállalkozások képezték, amelyek már elérték a nemzetköziesedés bizonyos kritikus szintjét. Ennek ellenére nem hagytuk figyelmen kívül azokat a középvállalkozásokat sem, amelyek exportorientációjának foka az említett küszöbérték alatt, de ahhoz közel volt. A nemzetközi és a hazai szakirodalom és a magyar külgazdasági stratégia a gazdasági növekedés szempontjából kiemelkedő jelentőséget tulajdonít az ún. **gazelláknak**, e kutatás kontextusában az exportáló gazelláknak, valamint az európai uniós intézmények szerinti **startup** és **scale-up** cégeknek.

A nemzetköziesedés többi területén nem alkalmaztunk korlátozást a kis- és középvállalkozások méretére és egyéb sajátosságaira nézve. Egyes esetekben, ha indokolt volt, együtt vizsgáltuk a közepes méretű vállalkozásokat a kicsikkel. Lényeges módszertani probléma, hogy a nemzetköziesedés áruforgalmon túlmutató területeire vonatkozóan nem állnak rendelkezésre vállalati méretbontásban adatok, ezért a kis- és középvállalkozások súlyát és szerepét csak becsülni tudtuk.

A kutatás kiindulópontja a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésével foglalkozó nemzetközi és hazai szakirodalom áttekintése volt a következő fejezetben. A vonatkozó szakirodalom bemutatása és értékelése képezi a statisztikai adatokon, a kérdőíves vállalati adatfelvételen és a mélyinterjú vállalati esettanulmányokon alapuló elemzés elméleti háttérét, elméleti megalapozását.

NÉMETH KRISZTINA:

4. A kis- és közepes méretű vállalkozások nemzetköziesedését segítő és gátló tényezők a szakirodalom alapján

4.1. A KKV-K NEMZETKÖZIESEDÉSÉNEK ÉRTELMEZÉSI KERETE

Az elmúlt néhány évtizedben nagyszámú empirikus tanulmány készült a kkv-k nemzetközivé válásáról. Több elméleti megközelítés keresett magyarázatot a jelenségre. A klasszikus, a nemzetköziesedést lineáris folyamatként leíró Uppsala-modell mellett ez a fejezet kiemelten tárgyalja azokat a megközelítéseket, amelyek szakítanak a szakaszos megközelítéssel, kockázatvállalásra bátorítva a kkv-szektor a nemzetköziesedés terén.

E fejezet további célja, hogy

- (1) a vonatkozó szakirodalmi források alapján képet adjon azokról a tényezőkről, amelyek elősegíthetik a kis- és közepes méretű vállalkozások nemzetközi teljesítményének javítását, abban katalizátorszerepet tölthetnek be, és a nemzetköziesedést elősegítő kormányzati intézkedések, fejlesztések ösztönzési területei lehetnek,
- (2) ráirányítsa a döntéshozók figyelmét azokra a faktorokra – környezeti, vállalati és vezetői dimenzióban egyaránt –, amelyek gátolják, lassítják, illetve elleghetetleníthetik a nemzetköziesedésre tett erőfeszítéseket.

Egy **vállalkozás nemzetközivé válása** azt jelenti, hogy a tevékenysége az anyaország mellett más országot is érint (McCole et al. 2010). A nemzetközivé válás kapcsán Freeman és munkatársai (2013) a **kétirányúságot** hangsúlyozva megkülönböztetik a befelé és a kifelé irányuló nemzetköziesedést.

A nemzetköziesedés korszakalkotó elméletei között az alapirányt három, a nemzetközivé válási mintázatra vonatkozó teória képezi, ideértve a fokozatos (szakaszos) megközelítést, a született globális vállalatokra koncentráló tanulmányokat és az újrászületett globalizált vállalatokat vizsgáló elméleteket (Kalinic–Forza 2012; Olejnik–Swoboda 2012). Perényi és Losoncz (2018) a terület szakirodalmát az alábbi öt kategória alapján tekintették át: konceptuális és elméleti tanulmány, erőforrás-alapú megközelítésre épülő tanulmányok, született globális vállalatokra fókuszáló cikkek, nemzetközi leányvállalatok és a kkv-k nemzetköziesedése. Ebben a fejezetben össze-

foglaljuk a kkv-fókuszú tanulmányok elméleti és kutatási eredményeit, ami az empirikus kutatási fejezetet alapozza meg.

A fogalmi áttekintés során a nemzetköziesedés mellett érdemes megemlíteni az Oviatt–McDougall (2005) szerzőpáros által bevezetett **nemzetközi vállalkozás** kifejezést is, amely a nemzetköziesedésben érintett kkv-k koncepcionális kerete lett, megkülönböztetve ezeket a nagy multinacionális vállalatoktól. A fogalmi rendszer eklatáns eleme a **született globális vállalkozás**. Ez olyan vállalkozás, amely a létrejöttétől fogva – tehát már az alapítás után – nemzetközi szinten versenyez (Olejnik 2014). A született globális vállalkozás viselkedésmintázata eltér az ún. **született regionális vállalkozásétól** (Lopez et al. 2009), illetve a született nemzetközi vállalatétól (Kundu–Katz 2003). A nemzetköziesedés ezen változatai a mintázat – kvázi nemzetközi ujjlenyomat (Kutschker et al. 1997) – és a nemzetközivé válás útjának, mértékének kutatásához kapcsolódó fogalmak. A **nemzetközivé válás mértéke** többféleképpen mérhető: a hatókör (diverzifikáció versus koncentráció), a skála (mérték vagy intenzitás), illetve az idő (a folyamat dinamizmusa) alapján (Zahra–George 2002).

Nemzetközi marketing szempontjából a kontinuum két vége közötti választás az alábbiakra terjed ki: a cég elsődlegesen **néhány piacra** koncentrálnak vagy gyorsan változik a nemzetközi kiterjedése, illetve **több nemzetközi piacra** koncentrálnak és külön marketingtevékenységet folytat mindegyikben (Mas et al. 2006). A nemzetközivé válás az eddig elmondottak alapján is bonyolultabb, mint egy egyszerű piacválasztási folyamat: annak szintje nem nő feltétlenül folyamatosan. A cégek visszavonhatják külföldi érdekeltségeiket (Benito–Welch 1997), a hosszú ideig jellemző hazai belföldi fókusz után például vezető- vagy tulajdonosváltás hatására gyorsan internacionalizálódhatnak (Bell et al. 2001). Több olyan változat létezik, amely a nemzetközivé válás hosszú útjának minősül (Jones–Coviello 2005). A nemzetközivé válás szakirodalma az **alábbi területekre** terjed ki:

- a nemzetközivé válás szintjei (Johanson–Vahlne 2009; Jonsson–Foss, 2011),
- a külpiacra történő belépés módja (Laufs–Schwens 2014; Maekelburger et al. 2012),
- a nemzetközivé válás sebessége (Casillas–Acedo 2013; Prashantham–Young 2011),
- az üzleti érettség és a nemzetközi teljesítmény közötti összefüggések (Jiang et al. 2011; Laufs–Schwens 2014),
- az országválasztás szempontjából lényeges jellemzők (Dawson 2001).

A fogalmi alapvetések tisztázása után a feltárt forrásmunkák alapján tekintjük át a nemzetköziesedést segítő, illetve gátló tényezőket.

Általános értelemben a **kkv-k nemzetközivé válásának motivációs tényezői** közé a nyereség, a többletkapacitás, a nagy külföldi kereslet és a kormányzat ösztönzése tartozik (Aspelund–Moen 2005). A kkv-knak azonban vannak **hátrányai** is a nagyvállalati

tokhoz képest, amelyek akadályozhatják a helyi és nemzetközi lehetőségek kiaknázását. Ilyen például a vállalkozói, a menedzsment- és marketingismeretek és készségek hiánya, ami a pénzügyi forrásokhoz, a technológiai berendezésekhez és a know-how-hoz való hozzáférés terén érezhető leginkább a hatását (Crick–Barr 2007).

A szaktudás, az erőforrások és a képességek hiánya a nemzetközivé válás számottevő **akadálya**. Ez a következőképpen jelenik meg: (i) a cég küzd a finanszírozási célú tőke hiányával, ami negatívan hat az exportra, (ii) a vállalkozás nem képes megtalálni, azonosítani és elemezni a külföldi üzleti lehetőségeket, (iii) a cég nem tud kapcsolatba lépni a potenciális külföldi ügyfelekkel, és (iv) a vezetők elfoglaltak, túlterheltek, és a cégek nem rendelkeznek a külföldi piacok feltárásához szükséges készségekkel és ismeretekkel (Edinburgh Group 2014). A kkv-k gyakran szembesülnek a tudás megszerzésével és felhasználásával kapcsolatos nehézségekkel, ezért próbálnak a nemzetközi piacra lépéshez szükséges ismeretek megszerzése érdekében **hálózatokhoz kapcsolódni**. Az erősödő globális verseny, a nemzetközi kereskedelem akadályainak mérséklődése és a nemzetközi információs és kommunikációs hálózatok fejlődése nyomán világszerte nő a nemzetközileg aktív kkv-k száma. Ez a trend folytatódik, és valószínűleg további lendületet fog kapni a jövőben.

A növekvő exportteljesítmény mögött meghúzódhatnak olyan **belső tényezők** is, mint a belföldi értékesítés csökkenése, a többletkapacitás és a telített belföldi piacok, amelyek arra készíthetik a kkv-kat, hogy külföldi piacokat tárjanak fel (Forsman et al. 2010). A nemzetköziesedést tekintve az **exportstratégia** a kkv-k elsődleges külföldi piacra lépési módja (Wolff–Pett 2000). Az export hatékony eszköz a kkv-k számára nemzetközi pozíciók elérésére anélkül, hogy túlmutatnának képességeiken vagy erőforrásaikon (Ohmae 1990). Az **export további előnye**, hogy lehetővé teszi a következőket:

- know-how-hoz vagy technológiához való hozzáférés,
- tőkebevonás,
- szociális- és ellátásilánc-kapcsolatok kialakítása,
- tudáshoz való hozzájutás,
- növekedési lehetőségek feltárása (mivel hasonló piaci rést tudnak kihasználni a különböző országokban),
- méretgazdaságosság kiaknázása,
- versenyképesség javítása (Edinburgh Group 2014).

A nemzetközi piacra való belépés lehetővé teszi ugyan a kkv-k számára, hogy különböző **előnyöket érjenek el** és ezáltal javítsák versenyképességüket, viszont sok **kihívással és akadállyal** szembesülnek, amelyek többek között a külföldi piacok bonyolultságából, a kultúrák, az ügyfelek, a versenytársak és a szabályozás sokféleségéből erednek (Hsu et al. 2013).

A kkv-k nemzetközivé válásával kapcsolatos másik fontos kérdés a **nemzetközi szerepvállalás gazdasági teljesítményre gyakorolt hatása**. A nemzetközi terjeszkedés egyik leggyakoribb célja a növekedés és a nyereségtermelő képesség javítása (MacDougall–Oviatt 1996). A nemzetközi terjeszkedés lehetőséget nyújt a kkv-k számára a növekedéshez (Hsu et al. 2013). A külföldi piaci értékesítés általában is lehetővé teszi a cégeknek **méretgazdaságossági előnyök** realizálását, különösen akkor, ha a hazai piacon korlátozottak a volumen növelésének lehetőségei (Pangarkar 2008). Azáltal, hogy új (külföldi) piacokra való belépéssel bővítik ügyfélbázisukat, a kkv-k nagyobb termelési volumen és növekedési ütemet tudnak elérni. Ennek eredményeként a nemzetközi piacon tevékenykedő cégek gyorsabban nőnek, mint az elsődlegesen a hazai piacon működők (Lu–Beamish 2004).

Az empirikus vizsgálatok azonban nem vezettek ennyire egyértelmű következtetésekhöz a nemzetközivé válás és a gazdasági teljesítmény közötti kapcsolatot illetően. Lu és Beamish (2004) szerint a **nemzetközi terjeszkedés teljesítményre gyakorolt hatása nem egyenletes**. A kezdeti nemzetközi terjeszkedés (1. szakasz) negatív hatást gyakorol a pénzügyi teljesítményre. A további nemzetközivé válás (2. szakasz) teljesítményre gyakorolt hatása pozitív. A jelentős nemzetközivé válás (3. szakasz) ismét negatív meredekséget eredményez. Ez a teljesítmény és a nemzetközivé válás grafikonon egy S alakú görbét ad (Contractor et al. 2007). Az 1970-es évektől az elmúlt évtizedig terjedő empirikus vizsgálatok **sokféle kapcsolatot** azonosítottak, így például **lineáris** (pozitív vagy negatív) és **görbe** (U alakú vagy inverz U alakú) hatást (Chiao–Yang 2011).

4.2. A NEMZETKÖZIESEDÉS EGYES KIEMELT ELMÉLETI MODELLJEI

A nemzetköziesedés korai elméletei a határokon átnyúló **kapcsolatokat gazdasági tranzakciós felfogásban** vizsgálták, kizárólag költség-haszon oldalról (Caves 1971; Hymer 1976; Gilroy 1993). A nemzetköziesedést mérföldkövekre, szakaszokra felbontó elméletek közül az **Uppsala-modellt** (Johanson–Vahlne 1990, 2009) mindenképp érdemes kiemelni, ez ugyanis a nemzetköziesedés folyamatát tapasztalatokon alapuló, fokozatos tanulásként értelmezi és foglalja folyamatmodellbe. Megkülönbözteti a **rendszeretlen** (ad hoc) exportot, a **független kereskedőkön keresztül bonyolított kivitelt**, továbbá külföldi kereskedelmi **leányvállalat alapítását**, illetve negyedik szintként **gyártó leányvállalat létesítését** külföldön. A modell a fokozatosságot a **manőverezési távolságra** is kiterjeszti, azaz először a vállalat a szomszédos, majd a távolabbi, kulturális szempontból kevésbé idegen, végül a földrajzi és kulturális vetületben is igen távoli országokban építi nemzetközi tevékenységét. A nemzetközivé válással kapcsolatos döntéseket **nem gazdasági tényezők** is befolyásolják, beleértve a belépési módot és a nemzetközivé válás sebességét.

A nemzetközi üzlet- és vállalkozáskutatás Oviatt és McDougall (2005) nevéhez kötődő irányzata az ún. **mediátor, moderátor, motivátor és lehetőséget teremtő** ténye-

zót vizsgálja a nemzetköziesedés kapcsán. Kiemeli a stratégiaalkotók szerepét a nemzetköziesedéssel összefüggő döntésekben. Ahokangas és szerzőtársai (2010) a stratégiai menedzsment és az erőforrás-alapú megközelítésre építve azoknak az egyedülálló és nehezen imitálható funkcióknak a fejlesztését szorgalmazzák, amelyek segíthetik a külpiaci eredményességet.

Miként azt korábban említettük, a tudás vagy annak hiánya jelentős szerepet játszik a kkv-k nemzetközivé válási folyamatában. Ennek a problémának az egyik megoldása a teoretikusok szerint a hálózatépítés. Johanson és Mattsson (1988) kiemelték, hogy a nemzetközivé válás a hálózati kapcsolatoktól függ, nem pedig vállalati sajátosságoktól, illetve a célpiactól való pszichés távolságtól. Ezzel lefektették a **nemzetköziesedés hálózati modelljének** alapjait. Ezt támasztották alá Moen és szerzőtársai (2004), amikor arról számoltak be, hogy a hálózatépítés folyamatos növekedést és nemzetközi piacfejlesztést eredményez a kisméretű számítógépes szoftverfejlesztő cégek számára. A hálózatépítés az említett szerzők tanulmányaiban azokra a kapcsolatokra utal, amelyeket a cégek nemcsak a szállítókkal és az ügyfelekkel, hanem a **versenytársakkal** és az **intézmények egész sorával**, köztük a kormányokkal, az egyetemekkel és a pénzügyi intézményekkel alakítanak ki. Általában véve ezek a kapcsolatok sajátos mechanizmust képeznek a nemzetközi piacokra való belépés terén és kompenzálhatják a nemzetközi tapasztalatok hiányát (Coviello–Munro 1995). Az ilyen hálózat elősegítheti továbbá az innovatív gyakorlatokhoz történő valós idejű hozzáférést, és megteremtheti a lehetőséget annak, hogy a kkv-k nemzetközivé válásának folyamatát érintő kihívásokat meg lehessen vitatni (Hickey 2000). Az ilyen üzleti hálózat a nemzetköziesedéssel összefüggésben elsősorban hatékony mechanizmusokat teremt a hallgatolagos tudás és a know-how megosztására. Olyan környezetet hoz létre az új tudásalapú és innovatív társadalmi folyamatok számára, amely lehetővé teszi az üzleti szakembereknek, hogy ötleteket cseréljenek és megismerjék az új nemzetközi üzleti trendeket. Ezen előnyök alapján elősegíti a társadalmitőke-képzést, ami a vállalkozói szellem és a gazdasági fejlődés kritikus tényezője.

A nemzetköziesedés előmozdítása kapcsán Frigidis és Tarabanis (2006) a kkv-k számára a hálózatépítés mellett a **benchmarking módszertant és folyamatot** tartják fontosnak. Ez hasznos eszköz lehet ahhoz, hogy egy cég megismerhesse mások tapasztalatait, ennek révén kiváló eredményeket hozzon létre, azonosítsa az egyes nemzetközi piacokra való belépés reális formáit és a piacok sajátos elvárásait, továbbá megakadályozza a másokéhoz hasonló hibák elkövetését a nemzetközi színtérre való kilépés terén. A nemzetközi üzleti hálózat szelektív és önkéntes struktúrában könnyíti meg a kkv-k nemzetközivé válását. Az aktivitás megteremtéséhez és fenntartásához, a tartalom és a kapcsolatok fejlesztéséhez és fenntartásához **aktív szponzorálásra és irányításra** van szükség. Frigidis és Tarabanis (2006) kiemelik annak a kormányzati (állami) vagy **non-profit szervezetnek** a szerepét, amely támogatni kívánja a kkv-k nemzetközivé válását. Javasolja, hogy az ilyen központi szervezet szerepköröket alakítson ki a legjobb gyakor-

latok hálózatának kezeléséhez (Fragidis–Tarabanis 2006), beleértve a projektvezetőket, a kommunikációs segítőket, az egyes érdekelt területek szakértőit, a tartalom és a viták áttekintőit és a technikai támogató személyzetet.

Ennek a szervezetnek ugyanis az a **feladata**, hogy ösztönözze és segítse a közreműködést és felügyelje a szakmai munka minőségét. A kkv-k megismerik mások tapasztalatait, azonosítják erősségeiket és gyengeségeiket. Lehetővé válik számukra az is, hogy megtudják, hogyan teljesítenek a nemzetköziesedés legjobbjaihoz képest. A hálózatok további hozadékát emelik ki Musteen és szerzőtársai (2010), amikor a hálózatosodás szerepét hangsúlyozzák a piacválasztási döntés támogatásában, a nemzetközivé válás gyorsításában, valamint a további hálózatok feltárásában. Eberhard és Craig (2013), Loane és Bell (2006), valamint Manolova és szerzőtársai (2010a) munkássága a hálózati kutatások terén a **hálózati tipológiák** irányában gazdagította a szakirodalmat. Ennek alapján megkülönböztethetők a **személyes** és az **üzleti**, a **formális** és az **informális**, továbbá az **interperszonális** és **interorganizációs** hálózatok. Zhou és szerzőtársai (2007) kínai cégek, míg Musteen és szerzőtársai (2010) cseh, Jeong (2016) pedig koreai minta alapján vizsgálták a hálózat nemzetköziesedésre gyakorolt hatását. Mindhárom kutatás megerősítette a nemzetközi kereskedelem élénkülését azon üzleti jellegű hálózatok hatására, amelyeket a vállalkozások a korábbi partnerekkel, vevőkkel, szállítókkal és kormányzati szervekkel alakítottak ki. Ugyanakkor a személyes hálózatokra utaltság, valamint a kiállításokon és vásárokon kialakult kapcsolat nem javítja hosszú távon a vállalat nemzetközi esélyeit, pénzügyi és stratégiai teljesítményét. A vállalat életkorának előrehaladtával a családi és baráti kapcsolatokra koncentrálnak egyenesen visszafogja a nemzetközi teljesítmény javulását. Zarei és munkatársai (2011) ezen az elméleti bázison dolgozták ki a kkv-k nemzetköziesedését támogató **üzleti hálózat modelljének** alapját, ami kiindulópont lehet az ilyen kezdeményezések formalizálásához.

Mindezek tükrében a kérdőíves kutatás és a mélyinterjú adatfelvétel során (7. és 8. fejezet) bevontuk a vizsgálatba a hálózatjellegű kapcsolatokat. Az alábbi dimenziókat különböztettük meg (megjelenítve a személyes mellett a négyféle üzletikapcsolat-típust):

- család és barátok által szerzett ügyfelek,
 - vevők és szállítók révén kapott ügyfelek,
 - potenciális vásárlók, akiket adatbázis-marketing és internet segítségével érnek el,
 - kereskedelmi-szakmai kiállítások és vásárok során szerzett üzleti kapcsolatok,
- valamint
- kormányzati szerveken keresztül létrejött kapcsolatok.

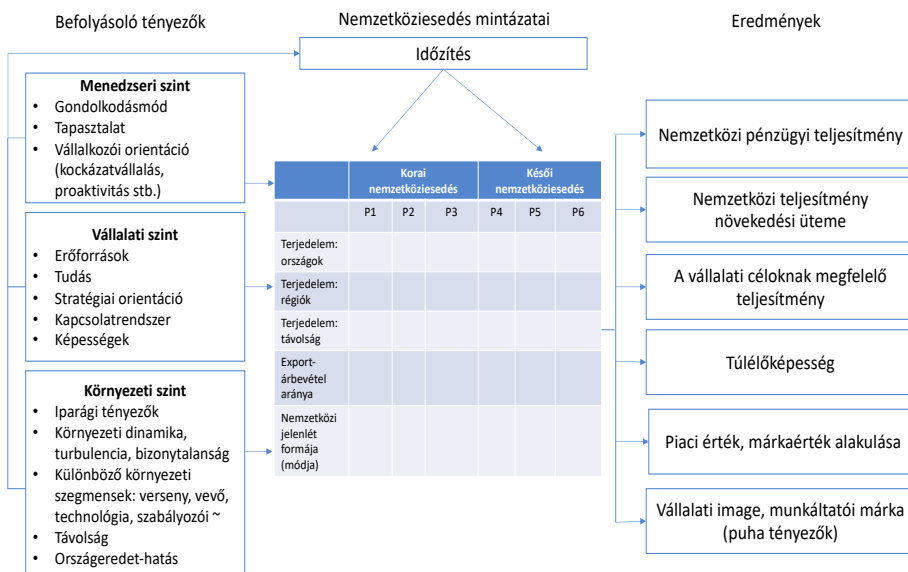
4.3. A KKV-K NEMZETKÖZIESEDÉSÉT TÁMOGATÓ ÉS GÁTLO TÉNYEZŐK AZ ELMÉLETI MODELLEKBEN

Ennek az alfejezetnek a célja olyan nemzetközi modellek, illetve kutatási eredmények bemutatása, amelyek a nemzetköziesedést támogató és hátráltató tényezők feltérképezéséről születtek.

Az első általunk ismertetett **holisztikus modell** Kuivalainen és szerzőtársai (2012) munkássága nyomán jött létre. A modell a holisztikus jelzőt azzal érdemelte ki, hogy magába foglalja egyrészt a nemzetköziesedést előmozdító releváns tényezőket, másrészt keretet ad egy adott vállalat nemzetköziesedési mintázatának és nemzetközi ujjlenyomatának az elemzéséhez. Megjelennek továbbá benne a nemzetköziesedés esetleges eredményei és a vállalatra gyakorolt hatásai.

A modell kiindulópontja szerint a nemzetközivé válással kapcsolatos vállalati jellemzőket és mintázatokat tényezők sokasága befolyásolja, amelyek között értelmezhetők **vállalati, vezetői és környezeti szinten** jelentkező befolyásoló szempontok. A 4.1. ábra bemutatja a nemzetközivé válás előzményeinek és következményeinek elméleti modelljét. Ebben helyet kap például a nemzetközivé válás időzítése, mértéke és terjedelme, mint elsődleges jellemző, ami megkülönbözteti és determinálja a különböző nemzetközivé válási utakat.

4.1. ábra: A nemzetköziesedésre ható tényezők, a nemzetköziesedési mintázatok elemei, valamint a nemzetköziesedés outputjai



Forrás: Saját szerkesztés Kuivalainen et al. (2012: 452) alapján

A **nemzetköziesedés időzítése** kapcsán a szakirodalomban nincs egységes álláspont arra vonatkozóan, hogy mi tekinthető korai nemzetközivé válási gyakorlatnak. A különböző szerzők álláspontja eltérő az alábbiak szerint:

- az alapítástól számított két éven belüli nemzetköziesedés (Rennie 1993; Moen–Servais 2002),
- az alapítástól mérve három év (Knight–Cavusgil 2004),
- a cég létrejöttétől kezdve a működés első öt évében külső piacra lépő cégek tekinthetők korai nemzetköziesedőknek (Acedo–Jone 2007).

A **nemzetköziesedés mértéke** terén is igen eltérő metodikák találhatók a vonatkozó szakirodalomban. A nemzetközivé válás mértéke (degree of internationalization) vagy az ún. „nemzetközi ujjlenyomat” (Kutschker et al. 1997) kifejezheti a cég életciklusának különböző pontjain a vállalat nemzetközi tevékenységének terjedelmét. Erre utal az exportárbevétel összes árbevételhez viszonyított aránya mutató is (Sullivan 1994). A korai és gyorsan nemzetközivé váló kkv-kra összpontosító kutatók többféle exportárbevétel-arányt alkalmaznak a jelentős nemzetközivé válás kifejezésére. A leggyakrabban a 25 százalékos küszöbérték (Knight–Cavusgil 2004).

A 4.1. ábra ismerteti a nemzetköziesedésre ható tényezőket az alábbiak szerint:

- **Vállalati szinten** az erőforrások, a tudás és a stratégia befolyásolja a külső piacokra történő kilépési döntéseket. Ezek közül néhány támogatja a nemzetközivé válást, míg mások gátolhatják a nemzetközi piacon való megjelenést.
- **Menedzseri szinten** a vezetői jellemzők, a vezetői orientációk és a gondolkodásmód említhető. Nagyszámú tanulmány megerősíti a vállalkozói és/vagy felsővezetői nemzetközi tapasztalatok központi szerepét (Reuber–Fischer 1997) és a nemzetközileg tapasztaltabb menedzsmenttel rendelkező cégek (Nummela et al. 2005), továbbá a vállalkozói orientációval jellemezhető vállalkozások relatív előnyét (Kuivalainen et al. 2007), ami elősegíti a korai, gyors és nagyobb mértékű nemzetközi teljesítményt.
- A **környezeti tényezők** – például iparági feltételek – szintén befolyásolhatják a vállalatok nemzetközivé válását egyrészt a nemzetközi piacokon jelenlévő, sikeres vállalkozásoktól való tanulási lehetőségek révén, másrészt azzal, hogy azon iparágakban, ahol a nemzetközi jelenlét a versenyképesség alapmotívuma, a cégek a túlélés érdekében válnak nemzetközivé (Bloodgood et al. 1996). A környezeti feltételrendszer gátolhatja is a nemzetközivé válást a korlátozott erőforrások és ismeretek miatt.

A nemzetközivé válás mintázata kapcsán fontos kérdés a **nemzetköziesedés mérése**. Az egyik tipikus mérce a nemzetközi működési mód és a külföldi eszközök mennyisége (Rugman–Verbeke 2008). A nemzetközivé válás **korai szakaszában** azonban nyilvánvaló, hogy az **export** a domináns működési mód. Jellemzően a kkv-k nem engedhetik meg maguknak a nagy külföldi közvetlen befektetéseket (Brouthers–Nakos 2004). A működési módok azonban változhatnak, mivel a tanulási hatások javítják a cégek képességeit, aminek következtében gyarapszik erőforrás- és tudásbázisuk (Benito et al. 2009).

A nemzetközi marketingirodalom két fő piaci hatókör-stratégiát nevez meg: **piaci koncentráció** (azaz földrajzilag szűk vagy korlátozott hatókör) és **piaci diverzifikáció** (azaz több piac vagy széles földrajzi hatókör) (Yeoh 2004). A hatóköri intézkedések általában azon országokhoz vagy régiókhoz kapcsolódnak, ahol a cég értékesíti termékeit vagy szolgáltatásait (McNaughton 2003). Ennek tükrében magától értetődően elsődleges mérceként az **országok**, illetve a **régiók száma** jelenik meg a kiterjedést illetően. A skála és a kiterjedés dimenziói mellett a mintázat leképezéséhez olyan **idődimenziót** is tartalmaz a modell, amely tükrözi a cég mintázatváltozásainak sebességét, ezáltal a nemzetközi növekedést és fejlődést. Figyelemre méltó kérdés a nemzetközivé válás és a nemzetközi piacokról való kilépés háttérben álló ún. **fordított mintázatok** alakulása. Különösen az euróövezetben, de a világ többi részén is tapasztalható gazdasági zavarok és válságok idején elengedhetetlen, hogy megértsük e fordított mintázatok, azaz a nemzetköziesedés kiterjedése csökkentésének mozgatórugóit és következményeit. A nemzetközivé válás formája és a nemzetközi piacon végzett műveletekből eredő csökkenő elkötelezettség várhatóan attól függ, hogy a vállalat milyen jellegű útvonalat követett a nemzetközi piacon.

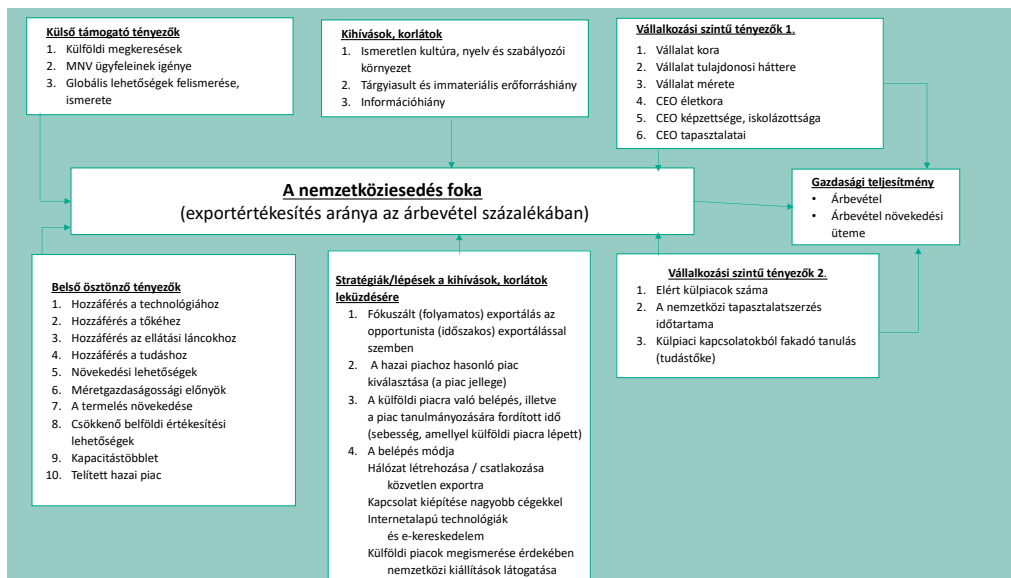
A modell harmadik egységében megjelennek a **nemzetköziesedés eredményei**, beleértve a nemzetközi pénzügyi teljesítményt és a szervezet növekedését, fejlődését a nemzetközivé válás útján. A nemzetközi növekedés mind rövid távú, mind hosszú távú teljesítményre utal, ezáltal a korán nemzetközivé váló cégek későbbi nemzetközivé válását is magában foglalja. A nemzetközivé válási döntések kontextusa és határozott sajátossága megnehezíti az eredményekre gyakorolt hatásuk mérését. A jelenség dinamikus jellege miatt a nemzetközivé válás változásai jelentős mértékben módosíthatják a nemzetközi teljesítményt. A nemzetközivé válás kapcsán bekövetkező teljesítményváltozások mindig **pozitív jellegűek**, legyen szó a hatókör növeléséről (a régiók száma, a távolság) vagy a skálán (működési mód) való elmozdulásról.

Átfogó jellege miatt a második modell (Subrahmanya 2014) a belső befolyásoló tényezők mellett számításba veszi a külső tényezőket, tehát mindazon akadályozó és ösztönző faktorokat, amelyek a kkv-k esetében képesek befolyásolni a nemzetköziesedés fokát mind a nemzetközi piacra lépés előtt, mind azután (4.2. ábra). Az elméleti modell a vállalati szintű tényezőket két részre tagolja, megkülönböztetve a **nemzetközivé válás előtti erőforrásokat** (a vállalat életkora, a tulajdonjog jellege, a cég mérete, a vezérigazgató életkora, képzettsége és tapasztalata) és a **nemzetközivé válás**

után szerzettek (ideértve a kiszolgált külföldi piacokat, a nemzetközi tapasztalatok időtartamát és a nemzetközi műveleteken keresztül megszerzett tapasztalatokat, amelyek hozzájárulhatnak a jobb teljesítményhez például az átfutási idők, a csomagolási megoldások és a termékminőség terén). Míg az előbbiek a nemzetközivé válás mértékét befolyásolják, addig a modellben szereplő valamennyi tényező a külpiacra lépés után együttesen alakítja a nemzetközivé válás mértékét, illetve a nemzetközi teljesítmény növekedését.

A modellben megjelennek azok a tényezők (növekvő termelési volumenek, a belföldi értékesítés csökkenése, a többletkapacitás és a telített belföldi piacok), amelyek arra készíthetik a kkv-kat, hogy a külföldi piacok felé mozduljanak el (Forsma et al. 2010). Bár a nemzetközi piacra való belépés lehetővé teszi a kkv-k számára, hogy különböző előnyöket érjenek el és ezáltal javítsák versenyképességüket, ugyanakkor sok kihívással és akadállyal szembesülnek a nemzetközivé válás útján. Idetartozik például a külföldi piacok bonyolultsága, az eltérő kultúrák, valamint a szabályozás, a versenytársak és az ügyfelek sokfélesége (Hsu et al. 2013).

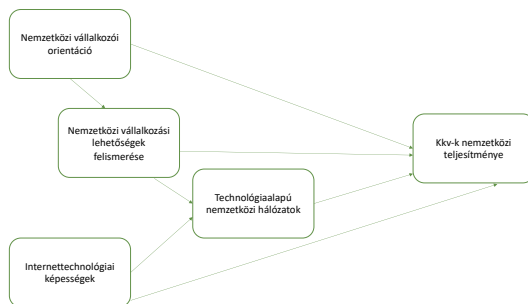
4.2. ábra: A nemzetköziesedésre ható belső és külső tényezők



Forrás: Saját szerkesztés Subrahmanya (2014: 45) alapján

A harmadik modell a Bianchi és szerzőtársai (2017) csoport azon megközelítésére épít, hogy a **nemzetközi vállalkozói orientáció** és az **internettechnológiai képesség** szerepet játszik a kkv-k nemzetközi teljesítményének alakulásában. Emellett a modell figyelembe veszi a nemzetközi vállalkozási lehetőségek felismerési képessége és a technológiával kapcsolatos nemzetközi hálózatok közvetítő hatását. A modellt a 4.3. ábra mutatja be.

4.3. ábra: A kkv-k nemzetközi teljesítményének tényezői a digitalizáció tükrében



Forrás: Saját szerkesztés Bianchi et al. (2017: 180) alapján

A modell alapját képező vállalkozói orientáció koncepcióját Knight (2001) fejlesztette ki, amely magába foglalja a **nemzetközi piaci kínálat** megragadását. A cégvezetés kockázatot vállal, hogy a versenytársakkal szemben proaktívabbá váljon új nemzetközi piaci lehetőségek megszerzése érdekében (Wang 2008). A nemzetközi vállalkozói orientációjú cégek **innovatív, proaktív** és **kockázatot kereső** magatartást folytatnak a cég versenyképes, és nemzetközi szempontból orientált céljainak és elvárt nemzetközi teljesítményének elérése érdekében (Glavas–Mathews 2014).

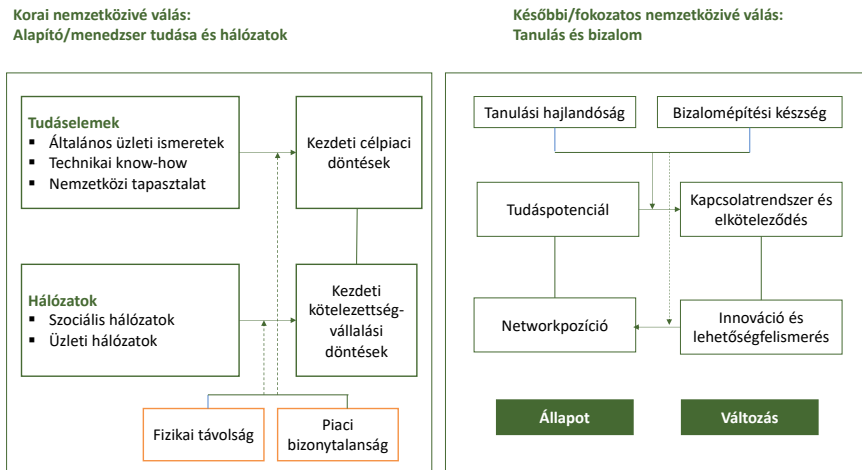
A modell második kulcsfogalma a nemzetközi vállalkozói lehetőségek felismerésének folyamata. Ez a teoretikusok szerint a vállalat nemzetközi piaci stratégiájának kritikus eleme, mivel elsősorban azzal kapcsolatos, hogy a vállalatok miként azonosítják és használják ki az új nemzetközi piaci lehetőségeket a nemzetközi teljesítmény növelése érdekében (Dimitratos et al. 2012).

Arra már utaltunk, hogy a hálózatosodás, valamint a hálózatépítési képességek megléte milyen módon járul hozzá a nemzetközi teljesítményhez. A technológiával kapcsolatos nemzetközi hálózatok és az internetes platform használata elengedhetetlen a nemzetközi kommunikációhoz. A kutatók a modellbe integrálással hangsúlyozzák az **információs technológia**, különösen az **internet** fontosságát. Megteremtik a lehetőséget, hogy ösztönözzék és fejlesszék az ilyen platformon zajló interakciókat, ami segíti a cégeket, hogy ezeken a hálózati kapcsolatokon keresztül kiemelkedő teljesítményt érjenek el. A modell ezen tényezője azt is kifejezi, hogy a technológiával kapcsolatos

nemzetközi hálózat fontos és egyedülálló dinamikus képesség, ami újfajta üzleti módszereket kínál, és segíti az információk, az ötletek és tudás áramlását (Bell–Loane 2010).

Az utolsó áttekintésre kerülő elméleti modell a **tudástőke szerepét** állítja a középpontba, ami meghatározó tényező mind a sokat vitatott és a múlt évtizedben jelentősen átalakított Uppsala-modellnek megfelelő nemzetköziesedési mintázattal bíró, mind a született globális vállalatok számára. Gulanowski és szerzőtársai (2018) megközelítésében a tudás mind az inkrementális (azaz fokozatos, kisebb mértékű, de folyamatosan változó), mind a gyors ütemű nemzetköziesedés szempontjából meghatározó. A kutatók integrált modellt hoztak létre a tudás nemzetköziesedésre gyakorolt közvetlen és közvetett hatásainak bemutatására és elemzésére. A nemzetköziesedés inkrementális megközelítését az **egy időben egy piacra való koncentráció** jellemzi. Ebben a helyzetben kevés a hálózati jellegű kapcsolat, a tanulásra való hajlandóság változó, és a tudás elsődleges forrása a tapasztalati tanulás. A született globális vállalatokra ezzel szemben kiterjedt kapcsolatrendszer jellemző. Az elsődleges tudástényező a vezetők és alapítók, akikben igen magas a tanulási vágy, előzetes nemzetközi üzleti tapasztalata. Ez a további piacszerzés hajtóereje. Ezt az összefüggésrendszert mutatja be a 4.4. ábra.

4.4. ábra: A nemzetköziesedés integrált megközelítés szerinti elméleti modellje



Forrás: Gulanowski et al. (2018: 52)

A holisztikus megközelítésük miatt általunk kiemelt elméleti modellek bemutatása után képet adunk arról, hogy milyen kérdéskörök alapján vizsgálta a szakirodalom a nemzetköziesedés tényezőit a közép- és kelet-európai országok vonatkozásában. Az összeállítás csak erre a makrorégióra készült, a szomszédos országokra irányuló felméréseket foglalja össze tartalmi és módszertani szempontból.

A feltárt elméletek alapján alakítottuk ki a saját kutatási modellt. Ez azokat a főbb kérdésköröket tartalmazza, amelyekre a hazai kérdőíves és mélyinterjú felmérés keretében kívántunk választ kapni.

4.5. ábra: A nemzetközi teljesítmény tényezői – empirikus kutatási modell



Forrás: Saját szerkesztés

A kutatási modellünk középpontjában a nemzetközi teljesítmény áll, amelynek mérése különböző megközelítésekben történhet. A korábbi kutatásokban alkalmazott megközelítésekről Shoham (1998) ad áttekintést (4.1. táblázat).

4.1. táblázat: Az exportteljesítmény mérési megközelítései

| | | |
|---|---|--|
| Exportintenzitás változásának mértéke | ROA-változás | A siker statikus vagy dinamikus érzékelése |
| Exportintenzitás szórása | ROI | Belépés új, nehezen elérhető piacokra |
| Exportárbevétel | ROI-változás | Új exportpiacok száma |
| Exportárbevétel változása | Bruttó exportnyereség | Exportpiacok száma |
| Piaci részesedés változása | Exportértékesítés haszonkulcsa | Exportintenzitás az iparági átlaghoz viszonyítva |
| Elégedettség a piaci részesedés változásának mértékével | Exportértékesítés árrése | 6 éves exporttúlélés |
| Exportértékesítés aránya a teljes árbevételben | Exportértékesítés arányának változása | |
| | Export nettó nyeresége | |
| | Nettó nyereség változása | |
| | Elégedettség a nettó profit változását illetően | |

Forrás: Shoham (1998)

A fenti felsorolásból az exportárbevétel aránya mutatót, illetve annak változását, továbbá az exportpiacok számát alkalmaztuk a kérdőíves felmérésben.

4.4. A KKV-K NEMZETKÖZIESEDÉSÉNEK TÉNYEZŐI A KÖZÉP- ÉS KELET-EURÓPÁRA VONATKOZÓ KUTATÁSOKBAN

Szisztematikus irodalomkutatásuk kapcsán Caputo és szerzőtársai (2016) megállapították, hogy 2000 és 2015 között **42 Kelet- és Közép-Európára vonatkozó tanulmány** született, amelyeket az idézett szerzők három klaszterbe rendeztek. Megkülönböztették a nemzetköziesedés folyamatát, a nemzetköziesedés tényezőit, valamint a nemzetköziesedés eredményeit középpontba állító tanulmányokat. Ezeket négy-négy dimenzióba is sorolták aszerint, hogy azok általánosságban foglalkoznak-e a nemzetköziesedés egy-egy említett területével, vagy csak az exportra koncentrálnak, esetleg a hálózatokkal összefüggésben elemzik a nemzetköziesedést, továbbá a közvetlen/külföldi tőkebefektetésekre helyezik-e a hangsúlyt. Ezek közül néhány olyan kutatási eredményt ismertetünk, amely az általunk végzett empirikus vizsgálat kiindulópontja volt.

Manolova és szerzőtársai (2010b) 623 elemű mintán vizsgálták a **személyes és pénzügyi hálózatok** szerepét a nemzetközivé válás szempontjából Bulgáriában. A kutatók arra az előfeltevésre építettek, hogy a személyes és pénzügyi hálózatok fontos szerepet játszanak az új vállalatok nemzetköziesedési folyamatainak elindításában és növekedési fázisában egyaránt. A szerzők az alábbi hipotéziseket vizsgálták:

(H1): A vállalkozók személyes hálózata pozitívan kapcsolódik a vállalkozásuk nemzetközivé válásához.

(H2): A vállalkozók pénzügyi hálózata pozitívan kapcsolódik a vállalkozásuk nemzetközivé válásához.

(H3): A vállalkozók személyes hálózatának bővülésével nő a pénzügyi hálózatok hatása a vállalkozások nemzetközivé válására.

(H4): A vállalkozások növekedésével nő a vállalkozók pénzügyi hálózatának hatása a nemzetközivé válásra.

A mintában lévő vállalkozások 6 évnél fiatalabbak voltak, és kevesebb mint 250 alkalmazottjuk volt. A kutatás megerősítette, hogy pozitív a kapcsolat a személyes hálózatépítés és a nemzetközivé válás, valamint a pénzügyi hálózat és a nemzetközivé válás között. A H3 hipotézist elutasították. A pénzügyi hálózatok és a vállalati méret közötti pozitív kölcsönhatást megerősítette a kutatás. A pénzügyi források beáramlása puffert képez a nemzetköziesedéssel kapcsolatos magasabb kockázatokkal és költségekkel szemben. Az eredmények arra mutattak rá, hogy az átmeneti gazdaságokban a hálózatépítés és a nemzetközivé válás komplex viszonyrendszerrel jellemezhető. Ez határozottan arra sarkallja a vezetőket, hogy mintegy stratégiai eszközként, erőforrásként szisztematikusán fejlesszék hálózataikat a sikeres nemzetközivé válás érdekében.

Musteen és munkatársai (2013) 169 cseh kis- és középvállalat által alkotott mintán vizsgálták a társadalmi hálózatok és a nemzetközi vállalkozói teljesítmény közötti összefüggéseket. A kutatás kiterjedt annak elemzésére is, hogy a nemzetközi hálózatok strukturális és relációs beágyazottsága milyen szerepet tölt be a vállalatok nemzetköziesedési folyamatában. A kérdőíves felmérés alapján a kutatócsoport megállapított

ta, hogy a nemzetközi vezetési tapasztalattal rendelkező vezetők által irányított cégek erős és diverzifikált nemzetközi hálózatokat fejlesztettek ki annak betudhatóan, hogy a nemzetközivé válás előtt jobban ismerték a külföldi piacokat és nagyobb kockázatvállaló képességük volt.

Ninan és Puck (2010) 109 osztrák vállalkozás esetében – 1271 piacra lépési döntést vizsgálva – elemezték, illetve tesztelték az Uppsala-modell érvényesülését. A kutatás megerősítette a terjeszkedés fokozatosságát, valamint abban a kollektív tanulás és a stratégia mint vezérlőerő szerepét.

Miocevic, Crnjak és Karanovic (2012) 121 horvát exportáló vállalatra kiterjedő kérdőíves felmérésben a globális gondolkodásmód és a cégek nemzetközi viselkedése és döntéshozatala közötti összefüggést elemezték. Ez az empirikus kutatás a **globális gondolkodásmódot** multidiszciplináris koncepcióként értelmezte, amely kognitív és kulturális dimenziókból áll. Ezek befolyásolják a cég nemzetközi viselkedését és döntéshozatalát. Ebben a megközelítésben a globális gondolkodásmód tekinthető a cég látens és kognitív képességének, ami nem közvetlenül kapcsolódik a pénzügyi és szervezeti eredményekhez, ezáltal nem mérhető, ugyanakkor hatással van a vezetésre és a döntéshozatalra. Az export kontextusában a vezetői döntéshozatal a potenciálisan nyereséges üzleti lehetőségek azonosítására, kiválasztására és célzására összpontosít. Mindennek tükrében a globális gondolkodásmód immateriális nemzetközivé válási erőforrásnak (képességnek) tekinthető, ami egyértelműen meghatározza, hogy a kkv-knak mely nemzetközi piacokra kell fókuszálniuk értékajánlataikkal. A tanulmány fő célja annak igazolása, hogy a globális gondolkodásmód a kkv-k nemzetközivé válásának lényeges kognitív vezetője. A kutatók eredményei – más korábbi kutatási eredményekkel összhangban (Nummela et al. 2004; Hsu et al. 2013) – arra utalnak, hogy a globális gondolkodásmód pozitív előjellel, közvetlenül és jelentős mértékben kapcsolódik az exportteljesítményhez.

4.5. A NEMZETKÖZIESEDÉS TÉNYEZŐI A CSALÁDI KKV-K ESETÉBEN

A családi vállalkozások nemzetköziesedése viszonylag új kutatási terület. A kkv-kra koncentráló legutóbbi kutatások megerősítették azt a szakértői becslésen alapuló véleményt, amely szerint Magyarországon a kkv-szektor meghatározó része (60-70 százaléka) **családi befolyás** alatt álló vállalkozás. A Budapesti Gazdasági Egyetemen működő BudapestLAB Vállalkozásfejlesztési Központ felmérése szerint (Kása et al. 2019) a családi vállalkozások aránya a 3–99 főt foglalkoztató kkv-knál 57–66 százalék.

A vonatkozó első emblematikus mű Gallo és Sween (1991) tanulmánya, amelyet leggyakrabban idéznek. A szakirodalmi források a **családi cégek nemzetköziesedését** jellemzően három aspektusból világítják meg:

- (1) Magát a jelenséget mint folyamatot vizsgálják (Gallo et al. 2004).
- (2) Azokat a kulcsfontosságú elemeket kutatják, amelyek erre hatást gyakorolnak (Gallo–Sveen 1991; Gallo–Garcia–Pont 1996).
- (3) Azokat az egyéni ráhatásokat elemzik, amelyek meghatározók a folyamat sikerességében (Zahra 2003).

Ennek a résznek a célkitűzéséhez kapcsolódóan a családi vállalkozások nemzetköziesedését befolyásoló tényezőket tekintjük át, kiegészítve azokkal az ún. egyéni tényezőkkel, amelyek a családi vállalkozások sajátos érintetti csoportjaihoz kapcsolódnak.

A családi vállalkozások nemzetközi jelenlétére befolyást gyakorló faktorok között sok szerzőnél megjelenik az endogén–exogén differenciálás.

A szakirodalomban a **külső tényezők** között az alábbiak találhatóak:

- külső hálózatok (Hitt et al. 2001),
- a hazai és a befogadó ország jellemzőinek kontextuális kombinációja (politikai stabilitás és intézményi érettség) (Child–Marinova 2014),
- iparági környezet és ágazat, amelyben a vállalkozás működik, az iparágra vonatkozó szabályozás, a külföldi beszállítókkal való kapcsolat, azaz az importtevékenység, illetve az iparági stratégiai szövetségekben való részvétel (Oliveros–Mesa–Cabrera–Suarez 2006).

A **belső tényezők** között az alábbiak szerepelnek:

- stratégiai tervezés, ami két vonatkozásban képes hajtóerőként közreműködni a nemzetközivé válás folyamatában. Egyrészt a növekedési stratégiák oldaláról, ami megteremti a növekedés strukturális és kulturális feltételeit, másrészt a marketing- és termelési stratégiák oldaláról, ami a nemzetköziesedést az árrugalmasság, az intenzív kommunikáció és a termékdiverzifikáció vonatkozásában segíti elő (Oliveros–Mesa–Cabrera–Suarez 2006),
- információhiány vagy piaci ismeretek megléte (Tolstoy–Agnda, 2010),
- szervezeti tanulás, erőforrások, innováció, professzionalizáció (Hitt et al. 2001).

A **professzionalizáció** vállalati teljesítményre gyakorolt hatása nagyszámú kutatás alapján a nemzetközi teljesítmény vonatkozásban is vitathatatlan. Ezt erősíti meg több tanulmány, amely kiemeli a külső, nem családtag professzionális szakemberek bevonásának jótékony hatását a nemzetközi manőverezési képességre és hajlandóságra (Kor–Sundaramurthy 2009; Vandekerckhof et al. 2015). Más szerzőknél a tanácsadók bevonása és a kvalifikált professzionális vezető alkalmazása jelenik meg a nemzetköziesedés hajtóerejeként (Cerrato–Piva 2012). A Cruz–Nordqvist (2012) szerzőpáros szerint ez an-

nak köszönhető, hogy a professzionális vezetés erősíti a tárgyilagosságot, a döntéshozatal racionalitását, javítja az innovációt és a változásmenedzsmentet.

A családi vállalkozások nemzetközi tevékenységét néhány szerző párhuzamba állította a nem családi cégek nemzetközi jelenlétének intenzitásával, és ez alapján egyértelműsítette a **családi vállalkozások hátrányát** e téren. Ennek okai a családi cégek merevebb viselkedésében, a networkingre való nyitottság hiányában vagy gyengeségében, a családi vállalkozásokra jellemző alacsonyabb növekedési ütemben keresendő (Gallo et al., 2004). Egy a finn kkv-szektorra koncentráló tanulmány azonban pontosan a családi cégek intenzívebb nemzetközi tevékenységét tárta fel a nem családi tulajdonban lévő cégekéhez képest (Centeno et al. 2006). Több nemzetközi szerző a családi és a nem családi vállalkozások eltérő nemzetköziesedési mintázatát a családi vállalkozásokra jellemző erőteljes stratégiai orientációra, ugyanakkor alacsony kockázatvállalási hajlandóságra vezeti vissza (Claver et al. 2007; Naldi et al. 2007; Arzubiaga et al. 2017). Graves és Thomas (2006) szerint a vezetői képességek, a nemzetközi törekvések és a növekedési célok hiánya, Enriques és Volpin (2007) szerint a nepotizmus, valamint a családi befolyásból adódó paternalista vezetési stílus ad magyarázatot a családi vállalkozások alacsonyabb nemzetközi jelenlétére. Zahra (2003) a családi cégek sajátos stratégiai irányultságára utal a kevésbé intenzív nemzetközi szerepvállalás kapcsán. Álláspontja szerint a családi cégek tudatosan kevesebb piacra koncentrálnak. Olejnik (2014) az eltérő nemzetköziesedési gyakorlat és motiváció mögött a családi vállalkozások sajátos kulturális jellemzőit (alapítói értékek, minőségközpontúság) tartja magyarázó változónak.

A **családi részvétel és a familiness** jelentősen befolyásolja a családi vállalkozás nemzetközivé válását. Ugyanakkor egymásnak feszülnek az álláspontok annak eldöntésében, hogy ez a hatás pozitív vagy negatív. Zahra (2003) szerint pozitív és szignifikáns a kapcsolat a nemzetközivé válás és a családi tulajdon, illetve családi bevonódás között, míg Harju és Heinonen (2004) nem tekintenek különleges erőként a familiness-re a nemzetköziesedés kapcsán.

A családi vállalkozások **nemzetköziesedési folyamata ellen ható tényezők** a következők:

- külső szakértő vezetővel szembeni ellenállás,
- nehézségek a nemzetközi tevékenységért felelős vezető felvételénél,
- félelem a családi kontroll elvesztésétől,
- gyengén fejlett információs és ellenőrzési rendszerek (Gallo–Svee 1991),
- helyi piacra koncentráló stratégia,
- pénzügyi források hiánya, konzervativizmus a pénzügyekben,
- családtagok és a vezetés negatív attitűdje a nemzetköziesedéssel szemben,
- családon belüli hatalmi harcok,
- stratégiai szövetségek iránti érdeklődés hiánya (Gallo–Garcia-Pont 1996),

- ellenérzések a változásokkal szemben (Mitter et al. 2014),
- érzelmi konfliktusok a topmenedzsment tagjai között (Jaw–Lin 2009).

A nemzetközi kutatók álláspontja szerint azonosíthatók olyan faktorok is, amelyek elősegítik a családi vállalkozások nemzetköziesedését. Ezek a következők:

- bizalmi kapcsolatrendszer (Mitter et al. 2014),
- gyors döntéshozatal,
- hosszú távú orientáció (Lumpkin et al. 2010),
- családtagok külföldi tanulmányai és munkatapasztalatai,
- nyitottság más családi cégekkel való szövetségre (Gallo–Garcia-Pont 1996),
- elköteleződés a nemzetköziesedés iránt,
- pénzügyi erőforrások nagyságrendje,
- hajlandóság a nemzetközivé váláshoz szükséges képességek fejlesztésére (Graves–Thomas 2008),
- generációváltás (Kontinen–Ojala 2012),
- intézményi befektetők és kapcsolt vállalkozások jelenléte (George et al. 2005),
- internethasználat, informatikai beruházások (Davis–Harveston 2005).

A **generációváltás** családi vállalkozások működtetésére gyakorolt hatása a nemzetköziesedésben is megmutatkozik. A kutatók szerint, ha a családi vállalkozás az első vagy a második generáció irányítása alatt nem nyit a nemzetköziesedés irányába, akkor kicsi a valószínűsége, hogy a harmadik generáció idején erre sor kerül (Okoroafo 1999). A generációváltás azonban mindenképpen javítja a nemzetközivé válás esélyét. A családi vállalkozások nemzetközivé válásának azonban kisebb a valószínűsége, mint a nem családi vállalkozásokénak (Fernández–Nieto 2006). A családi vállalkozásoknál megfigyelhető, hogy minél régebbi a cég, annál nagyobb a cégméret és annál kiterjedtebb a nemzetközi tevékenység (Casillas–Acedo 2013). Az Uppsala-modell szerint a legtöbb kis- és közepes családi vállalkozás nemzetközivé válik. Ez a folyamat a cég globális vállalatként való újjászületését eredményezi, például generációváltáshoz kapcsolódóan. A családi vállalkozások nemzetköziesedését három fő tényező befolyásolja: a nemzetköziesedés iránti elköteleződés mértéke, a pénzügyi erőforrások nagyságrendje, valamint a hajlandóság arra, hogy azokat felhasználják a nemzetközivé váláshoz szükséges képességek fejlesztésére (Graves–Thomas 2008).

4.5. ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK

A fejezet egyik célja az volt, hogy a nemzetközi forrásmunkák tanulmányozása alapján képet adjon azokról a tényezőkről és tényezőcsoportokról, amelyek a kis- és közepes méretű vállalkozások nemzetközi teljesítményét elősegíthetik, abban kvázi katalizátor-

szerepet tölthetnek be, és a nemzetköziesedést elősegítő kormányzati intézkedések és fejlesztések fókuszterületei lehetnek. A másik törekvés pedig arra irányult, hogy felhívjuk a döntéshozók figyelmét azokra a környezeti, vállalati és vezetői tényezőkre, amelyek gátolhatják, lassíthatják vagy egyenesen ellehetetleníthetik a nemzetköziesedés irányába tett erőfeszítéseket. A fejezet a kevert módszertanra építő kkv-nemzetköziesedésre irányuló kutatás szakirodalom-feldolgozási fázisához, illetve a kérdőív és a mélyinterjúvázlat konceptualizálásához, annak megalapozásaként készült. A feldolgozás szándékoltan irányult a nemzetközi elméleti keretek és modellek feltárására az empirikus kutatáshoz (7. és 8. fejezet) illeszkedve, azt keretezve.

A fejezet négy fő gondolati egység alapján dolgozta fel a kkv-k nemzetköziesedését. Egy rövid gondolatébresztő bevezető és az alapfogalmak lehatárolása után (ideértve a nemzetköziesedés, a nemzetközi vállalkozás, a született globális vállalkozás fogalmakat) ismertettük a nemzetköziesedés egyes kiemelt elméleti modelljeit. Az Uppsalamodell (Johanson–Vahlne 1990) a nemzetköziesedést fokozatos tanulásként értelmezi és folyamatmegközelítésben tárgyalja. Az Oviatt–McDougall (2005) szerzőpáros nevéhez köthető koncepció a nemzetköziesedés stratégiaalapú felfogása. Johanson és Mattsson (1988) a nemzetköziesedés hálózati modelljét dolgozták ki. Ez utóbbi a mai hálózatos üzleti környezetben a sikeres nemzetköziesedési programok megkerülhetetlen elméleti modellje. Az üzleti hálózat hatékony mechanizmusokat biztosít a hallgatólagos tudás és know-how megosztására, továbbá olyan környezetet teremt az új tudásalapú és innovatív társadalmi folyamatok számára, amely lehetővé teszi az üzleti szakembereknek, hogy ötleteket cseréljenek és megismerjék az új nemzetközi üzleti trendeket. Ezen előnyök alapján elősegíti a társadalmi tőke létrehozását, ami a vállalkozói szellem és a gazdasági fejlődés kritikus tényezője. Ebbe az irányban javasolt a hazai vállalkozók és vállalkozások terelése, illetve motiválása.

Az elméleti irányzatok és megközelítések bemutatását követően olyan nemzetközi modelleket, illetve kutatási eredményeket ismertettünk, amelyek a nemzetköziesedést támogató és hátráltató tényezőkkel összefüggésben születtek.

A 4.2. táblázat összefoglalja az ezekben az integrált, holisztikus szemléletű modellekben megjelenő, a nemzetköziesedést determináló tényezőket.

Az említett modellek alapján a sikeres nemzetközi teljesítmény meghatározó tényezői a következők:

- **Menedzseri szinten:** gondolkodásmód, tapasztalat, vállalkozói orientáció: kockázatvállalás, stratégiai orientáció, proaktivitás, nyitottság, innovációra való törekvés, tanulási hajlandóság, iskolázottság, életkor, nemzetközi vállalkozói orientáció, nemzetközi vállalkozási lehetőségek felismerése, digitális képességek, általános üzleti ismeretek, nyelvismeret, nemzetközi tapasztalat, szociális hálózatok, üzleti hálózatok iránti nyitottság, bizalom- és kapcsolatépítési készség.

- **Vállalkozási szinten:** tárgyiasult és nem tárgyiasult erőforrások (szervezeti tőke, ügyfél-tőke, tudástőke, stratégiai irányultság, tulajdonviszonyok, vállalat mérete, életkora, piaci diverzifikáltság mértéke, nemzetközi kapcsolatrendszer, méretgazdaságosság).
- **Környezeti szinten:** belföldi piacok telítettsége, kormányzati támogatások, belföldi versenyfeltételek, iparág fejlettsége, a kereslet szofisztikáltsága, piacok kulturális távolsága.

4.2. táblázat: A nemzetköziesedés tényezőinek összefoglalása

| A vizsgált elméleti modellek | Kuvalainen et al. (2012) | Subrahmanya (2014) | Bianchi et al. (2017) | Gulanowski et al. (2018) |
|--|---|--|--|--|
| A nemzetköziesedés vizsgált dimenziói | befolyásoló tényezők nemzetköziesedési mintázatok nemzetköziesedés eredményei | befolyásoló tényezők stratégiák és lépések a nemzetköziesedés korlátainak leküzdésére gazdasági teljesítmény | nemzetközi teljesítmény nemzetközi teljesítmény tényezői | a nemzetközivé válás típusai (korai és fokozatos nemzetközivé válás) nemzetköziesedésre ható tudástényezők |
| A nemzetköziesedésre ható tényezőcsoportok | menedzseri szintű tényezők vállalati szintű tényezők környezeti szintű tényezők | külső támogató és gátló tényezők vállalati szintű tényezők nemzetközivé válást megelőző erőforrások nemzetközivé válás után szerzett erőforrások | nemzetközi vállalati orientáció nemzetközi vállalati lehetőségek felismerése internetalapú képességek technológialapú nemzetközi hálózatok | tudáselemek hálózatok tanulási hajlandóság és tudáspotenciál bizalomépítés kapcsolatrendszer |

Forrás: Saját szerkesztés Kuvalainen et al. (2012), Subrahmanya (2014), Bianchi et al. (2017) és Gulanowski et al. (2018) alapján

Az elmúlt időszakban több empirikus kutatás vizsgálta Közép- és Kelet-Európában a nemzetköziesedésre ható tényezőket. Ezek közül az elmúlt évtized néhány kutatási eredményét kiemelve a következő tényezőkre érdemes felhívni az érintettek figyelmét:

- Bolgár vállalatokra kiterjedő ($N=623$) kérdőíves felmérés alapján (Malonova et al. 2010) a személyes és pénzügyi hálózatok szerepe meghatározó.

- A társadalmi hálózatok szerepét, strukturális és relációs beágyazottságát, illetve a vezetők nemzetközi tapasztalatát emelik ki cseh vállalati minta ($N=169$) alapján Musteen és szerzőtársai (2013).
- A fokozatosság, a kollektív tanulás és a stratégia szerepét hangsúlyozzák az osztrák vállalatokra kiterjedő adatbázis ($N=109$) elemzése alapján Ninan és Puck (2010).
- A globális gondolkodásmód és a nemzetközi döntéshozatal kapcsolatát támasztották alá empirikus kutatásukkal Miocevic és Crnjak-Karanovic (2012) horvát vállalatok ($N=121$) kérdőíves felmérése alapján.

A fejezet utolsó logikai egysége a családi vállalkozások mint sajátos és egyébként a hazai kkv-k gerincét alkotó entitások nemzetköziesedésére ható tényezők áttekintése és rendszerezése. A szakirodalom alapján megkülönböztethetők külső (külső hálózatok, iparági környezet, külföldi beszállítókkal való kapcsolat, iparági stratégiai szövetségekben való részvétel) és belső (stratégiai tervezés, piaci ismeretek, szervezeti tanulás, professzionalizáció, innováció, erőforrások) tényezők. Az említettek közül kiemelhető a professzionalizálódás. Ez a jelenleg tömegesen zajló utódlási folyamattal szoros összefüggést mutató fejlődési lehetőség és kényszer, ami jótékonyan befolyásolja a nemzetközi manőverezési képességet. A családi vállalkozások nemzetköziesedése ellen ható tényezők között sok olyan található, amelyre az állam képes hatást gyakorolni, például az utódlással összefüggő képzések támogatása kapcsán is. A családi cégek külső, szakértő vezetővel szembeni ellenállása, a gyengén fejlett információs és ellenőrzési rendszerek, a családi kontroll elvesztésétől való félelem, illetve a munkaerőhiány, ami elsősorban nemzetközi üzleti, illetve exportpiaci műveletek terén jelentkezik, egyaránt képes visszafogni a nemzetközi teljesítményt.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a nemzetköziesedési folyamatot több szinten célszerű támogatni, nem elegendő csak a vezetők képzése vagy exportszakember alkalmazása. A fokozatos piacfejlesztéshez és a nemzetközi vállalkozói orientáció kialakításához komplex és stratégiai alapokra épített beavatkozási lépések szükségesek. A digitalizáció és az internetalapú megoldások, továbbá az erőforrásokhoz való hozzáférés segítheti és motiválhatja a hálózatba rendeződést, ami tudástöke generálásán keresztül járul hozzá a nemzetközi teljesítmény javulásához.

LOSONCZ MIKLÓS – VAKHAL PÉTER – NAGY GYULA:

5. A kkv-k nemzetköziesedése a statisztikai adatok alapján

5.1. LOSONCZ MIKLÓS: ÁRUEXPORT

Az elméleti megközelítések áttekintése után ez a rész a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedését a **fő formák**: a közvetlen áruexport, a beszállítás és a beszállítói teljesítmények, a globális értékláncok és a szolgáltatásexport alapján elemzi, statisztikai adatokra támaszkodva. Műfaja leíró statisztika. A külföldi működőtőke-export mint nemzetköziesedési forma a vállalati méretkategória szerinti bontású konzisztens statisztikai adatok hiánya miatt maradt ki az elemzésből.

Ennek a résznek a célja átfogó képet adni a magyar kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének nagyságrendjéről, főbb szerkezeti és minőségi jellemzőiről, ezzel összefüggésben a szektornak Magyarország külgazdasági kapcsolataiban elfoglalt helyéről és szerepéről. Másodlagos célja a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének támogatását szolgáló kormányzati stratégia megalapozása, támpontok nyújtása az ösztönzőrendszer célcsoportját alkotó kkv-csoportok meghatározásához és az ösztönzés eszköztárához.

5.1.1. Adatbázisok

A közvetlen áruexportra és -importra vonatkozó adatok a **Központi Statisztikai Hivatal és az Eurostat adatbázisában** találhatóak. Az Eurostat a KSH adataira épít. Mindkét adatbázis vállalati méret szerinti megoszlásban is közli a külkereskedelmi termékforgalom adatait. A vállalati méret meghatározásakor a nemzetközi gyakorlatban – összehasonlítható nemzeti adatok hiánya miatt – kizárólag a foglalkoztatottak számát veszik alapul. Ezen adatok alapján teljes körű kép nyerhető a kis- és középvállalkozásoknak a magyar exportban elfoglalt helyéről és szerepéről. Torzító tényező, hogy a KSH és egyes években az Eurostat az export jelentős hányadát lebonyolító cégek egy részét a méret vonatkozásában ismeretlenként jelölte meg.

A KSH és az Eurostat adatbázisa mellett a kutatásban támaszkodtunk a **BVD Amadeus adatbázisra** is. Ez nem csak az aggregált adatokat teszi elérhetővé a felhasználók részére, hanem az egyedek (tehát az egyes vállalkozások) fontosabb pénzügyi adatait is. Tartalmazza a megfigyelt cégek mérlegének és eredménykimutatásának fő sorait és néhány további kiegészítő információt, amelyek hozzásegíthetnek a gazdálkodás értékeléséhez.

Ugyanakkor a BVD Amadeus adatbázis kisebb halmazból merít: csak azoknak a kettős könyvelést vezető vállalkozásoknak az adatai szerepelnek benne, amelyek konzisztens beszámoló benyújtásával tettek eleget közzétételi kötelezettségüknek. Az adatbázis használatakor nemcsak a foglalkoztatottak száma alapján kategorizáltunk, hanem „A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról” szóló 2004. évi XXXIV. törvény 3. paragrafusának megfelelően. Nem vettük figyelembe viszont az ún. függetlenségi kritériumot, mert ehhez nem rendelkezünk elegendő információval. Emiatt az exportáló vállalkozások száma, illetve exportforgalma tekintetében jelentősen eltérő eredményekhez jutottunk. A módszertani problémák és esetleges torzítások azonban nem akadályozták meg megalapozott következtetések levonását az adatokból.

5.1.2. A kis- és középvállalkozások exportjának néhány jellemző vonása

Az **áruexport** terén a kis- és középvállalatok nemzetköziesedése több szempont alapján vizsgálható és vizsgálandó. A kiindulópont maga a teljes működő vállalati populáció, illetve annak exportőr cégek részhalmaza. Ez utóbbin belül lényeges indikátor az exportőr vállalkozások és az export értékének vállalati méret szerinti megoszlása. A hazai és a külföldi szakirodalom szerint a vállalatok nemzetköziesedésének lényeges mutatószáma az exportorientáció mértéke, azaz az exportértékesítés aránya az árbevételben. A kkv-knak a külkereskedelmi mérleg egyenlegéhez való hozzájárulása (növeli, csökkenti vagy ellensúlyozza a többletet, illetve a hiányt) különösen azokban az országokban jelentős, amelyek folyó fizetési mérlegében kiemelkedő az árukereskedelem súlya. Az olyan fajlagos mutatószámok, mint az egy vállalkozásra jutó export értéke, a tulajdonosi struktúra, az export ágazati és relációs szerkezete, az exportőr kis- és középvállalkozások specifikus csoportjainak az azonosítása árnyalják a nemzetköziesedésről kialakított képet.

A KSH és az Eurostat adatai szerint a **vállalkozások száma** alapján a magyar gazdaságban 2017-ben 39 033 exportőr vállalat működött, ami az összes társas vállalkozás 7,4 százaléka (5.1. táblázat). Az alacsony részesedés arra utal, hogy jelentős tartalékok vannak még az exportőr vállalatok számának a bővítése terén. A 2017. évi adatok szerint az exportőrök 68,5 százaléka mikrovállalkozás, 23,0 százaléka kisvállalkozás, 6,6 százaléka középvállalkozás és 1,7 százaléka nagyvállalat volt. Ezekből az adatokból jól kivehető, hogy az exportőr cégek döntő hányada a mikrovállalkozások közül került ki.

A számokban nem volt lényeges változás a 2017-et megelőző három évben, ami arra utal, hogy méretkategóriák szerinti bontásban a vállalatszerkezet többé-kevésbé stabilizálódott. Ugyanakkor nem lehet kizárni, hogy ettől függetlenül történtek mozgások az egyes méretkategóriákon belül, amelyek azonban ilyen nagy aggregáltságú adatok révén nem ragadhatók meg.

A vonatkozó szakirodalom ama következtetése, hogy nincs tértől és időtől független optimális vállalati méretstruktúra (Solt 2003), az exportáló vállalatokra is érvényes.

Ennek ellenére az egyes országcsoportokban kialakult vállalatszerkezetnek vannak közös vonásai. Ezt szem előtt tartva megállapítható, hogy önmagában is és nemzetközi összehasonlításban is meglehetősen kevés az exportőrök körében a közepes és a kisvállalkozás. Azokról a cégekről van szó, amelyek a legtöbb országban, azon belül is elsősorban a fejlettekben a gazdaság gerincét alkotják. A középvállalkozások esetében nagy valószínűséggel kedvezőbb az üzemméret, lehetőség van méretgazdaságossági megtakarításokra, hatékonyabb a termelési tényezők felhasználása, így nagyobb a termelékenység. A mikrovállalkozások fejlődési lehetőségeit is javítaná egy erősebb kis- és középvállalati szektor (Boda et al. 2019).

5.1. táblázat: Adatok a magyar áruexportról vállalati méretkategóriák szerint a KSH és az Eurostat adatai alapján

| | Év | Mikro 0–9 fő | Kis 10–49 fő | Közép 50–249 fő | Nagy 249 fő– | Nem ismert | Összesen |
|---|------|-----------------|-----------------|--------------------|-----------------|---------------|----------|
| Exportőr vállalatok száma | 2017 | | | | | | |
| – Darab | | 26 743 | 8 983 | 2 567 | 668 | 72 | 39 033 |
| – Százalékos megoszlás | | 68,5 | 23,0 | 6,6 | 1,7 | 0,2 | 100,0 |
| Az exportőr vállalatok aránya a társas vállalkozások százalékában az egyes méretkategóriákban | | 5,4 | 30,3 | 52,6 | 70,1 | | 7,4 |
| Az export aránya az árbevételben (%) | 2017 | 4,2 | 11,1 | 22,3 | 48,8 | | 33,7 |
| Export | 2017 | | | | | | |
| Millió euró | | 27 402 | 5 856 | 13 687 | 51 332 | 2 511 | 100 788 |
| Százalékos megoszlás | | 27,2 | 5,8 | 13,6 | 50,9 | 2,5 | 100,0 |
| Egy vállalatra jutó export | 2017 | | | | | | |
| Ezer euró | | 1 025 | 652 | 5 332 | 76 844 | 34 875 | 2 582 |
| Külkereskedelmimérleg-egyenleg (Mrd Ft) | 2017 | | | | | | |
| Összesen | | –884 | –1367 | –776 | 1694 | 3834 | 2500 |
| Ebből: feldolgozóipar | | 18 | 37 | 863 | 3236 | 36 | 4190 |
| Hazai tulajdoni háttér | 2017 | | | | | | |
| Az összes exportban elfoglalt arány (%) | | 1,9 | 3,4 | 11,5 | 54,3 | 28,9 | 100,0 |
| A külföldi tulajdoni háttérű cégek részesedése az adott kategória exportjából (%) | | 41,8 | 50 | 70,3 | 91,5 | 99,9 | 86,2 |

Forrás: KSH- és Eurostat-adatbázis

Az **export vállalati méretkategóriák szerinti értékei alapján** a 668 nagyvállalatra (az összes exportőr 1,7 százaléka) jutott a 2017. évi magyar kivitel 50,9, a középvállalatokra 13, a kisvállalkozásokra 5,8 és a mikrovállalkozásokra 27,2 százaléka. Zavaró tényező a nem ismert méretnagyságú vállalkozások 2,5 százalékos aránya az exportban. Ennek a halmaznak egy része egyes statisztikai táblázatokban a mikrovállalkozások, másokban (exportárbevétel alapján) a nagyvállalatok sorában található. Csekély reál-gazdasági relevanciájuk miatt a továbbiakban figyelmen kívül hagyjuk ezeket.

A vállalati méretkategóriák szerinti exporttal összhangban alakult az **exportorientáció mértéke**. Az export árbevételhez viszonyított aránya 2017-ben 4,2 százalék volt a mikrovállalkozások, 11,1 a kisvállalkozások és 22,3 százalék a középvállalkozások esetében. Ez az export alapján definiált nemzetköziesedés vállalati méretkategóriák szerinti mértékét, illetve rangsorát mutatja. A középvállalkozások exportorientációjának mértéke 2012 óta nem változott lényegesen, ami ezen vállalati kör nemzetköziesedésének meglehetősen nagyfokú stabilitására enged következtetni. Ezzel szemben mind a mikro-, mind pedig a kisvállalkozások körében jelentősek voltak az évenkénti ingadozások. A nagyvállalatok esetében volt a legmagasabb az export aránya az árbevételben.

A kis- és középvállalkozások hozzájárulása a **külkereskedelmi mérleghez** szerény. Az összes termékgazdálkodást tekintve 2017-ben a kkv-k külkereskedelmimérleg-egyenlege 3 ezer milliárd forintot meghaladó deficitet mutatott (5.1. táblázat). Ez a szám azonban óvatosan értelmezendő, mert 3834 milliárd forint mérlegtöbblet nem ismert méretnagyságú vállalkozásokra jutott. A feldolgozóipar tekintetében viszont a kkv-szektor már szerény többletet realizált. A külkereskedelmimérleg-többletnek azonban közel 70 százaléka a nagyvállalatokra jutott. Az összes és a feldolgozóipari termék-külkereskedelem egyenlegei közötti különbség a nagykereskedelemmel és a gépjármű-kereskedelemmel és -javítással magyarázható, itt volt a legnagyobb a nem ismert vállalkozások súlya az árukereskedelmi mérleg többletében.

A jelek szerint kicsi a valószínűsége annak, hogy 2020-ban teljesül a kormányzati kkv-stratégia azon célkitűzése, amely szerint az 50 főnél többet foglalkoztató kkv-k esetében az export árbevételhez viszonyított aránya a 2017. évi 40-ről 50 százalékra emelkedjen (Nemzetgazdasági Minisztérium 2013), ehhez kiemelkedően kedvező külső és belső környezeti feltételekre lenne szükség.

A fenti számok jól tükröződnek az **egy vállalkozásra jutó export** értékében is. A nagyvállalatok átlagosan 76,8 millió eurós fajlagos kivitele kiemelkedő nagyságrendet képviselt. Mögöttük jócskán lemaradt a közepes méretű vállalkozások 5,3 millió eurós fajlagos exportja. A mikro- és kisvállalatok egyenként viszonylag csekély összegben (vállalatonként átlagosan 1025, illetve 652 ezer euró) exportáltak, ennek ellenére nagy számuk miatt a magyar kivitelben elfoglalt együttes részesedésük meglehetősen magas volt.

Hasonló következtetést sugall az **exportőr vállalatok összes magyar vállalkozáshoz viszonyított** részesedése. 2017-ben a magyar társas vállalkozások 7,4 százaléka volt exportőr, de az átlag mögött vállalati méretkategóriák szerint jelentősek a különb-

ségek. A skála egyik végén a nagyvállalatok találhatók, ezek döntő hányada, több mint 70 százaléka exportált, azaz e vállalati kör túlnyomó részének teljesítményét a külső piaci értékesítés határozta meg. A skála másik végén – 5,4 százalék körüli aránnyal – a mikrovállalkozások álltak, azaz ez a vállalati kör döntően a belső piacon értékesítette termékeit és szolgáltatásait.

A **BVD Amadeus adatbázisban** 2016-ra vonatkozóan összesen 4436 kettős könyvelt vezető, beszámolásra kötelezett exportáló cég található (5.2. táblázat). Közülük a magyar szabályok szerint 3637 (a foglalkoztatási és az árbevétel-kritériumnak egyszerre megfelelő) kkv-besorolású cég, amelyek együttes exportárbevétele az összes kivitel 14,3 százalékára rúgott. A 3637 exportáló kis- és középvállalkozás közül 1200 cég (33 százalék) esetében haladta meg a kivitel árbevételhez viszonyított aránya a nemzetköziesedés szempontjából határértéknek tekinthető 25 százalékot.

5.2. táblázat: Adatok a magyar exportról a KSH és a BVD Amadeus adatai alapján

| | Exportárbevétel (E Ft) | | Darabszám |
|---------------------------|------------------------|-------|-----------|
| Összes exportáló cég | 27 495 245 672 | | 4 436 |
| le: Konsolidált | 4 503 911 184 | | -49 |
| Nem konsolidált | 22 991 334 488 | 79,4% | 4 387 |
| le: Nagyvállalat | 18 843 852 108 | 65,1% | 750 |
| Kkv-besorolású | 4 147 482 380 | 14,3% | 3 637 |
| Export aránya > 25% | | | 1 568 |
| Létszám >= 20 fő | | | 2 705 |
| Mindkét feltétel teljesül | | | 1 200 |

Forrás: KSH, BVD Amadeus adatbázis

Ez az **1200 vállalkozás adta 3067 milliárd forint értékben a kkv-k exportjának közel háromnegyedét**, ami a kkv-k kivitelének kiemelkedő vállalati koncentrációját mutatja.

Az exportösztönzés szempontjából nem érdektelen a **tulajdonosi szerkezet**. A belöldi és a külföldi tulajdonosi háttérű vállalkozások megkülönböztetése mögött nincs semmilyen értékítélet, nem indokolt különbséget tenni a hazai és a külföldi tulajdon között. (A vegyes tulajdon nagymértékben visszaszorult az utóbbi időben, a meglévő cégekben is jellemzően alacsony a magyar tulajdoni hányad.) Az ösztönzőrendszer hatékonysága szempontjából nem lényegtelen azonban, hogy a külföldi tulajdonosok nem feltétlenül hazai szempontok alapján irányítják vállalkozásaikat, ezáltal döntéseiket kisebb mértékben képes befolyásolni a gazdaságpolitika. Ez elsősorban a nagyvállalatokra vonatkozik, a kis- és középvállalkozások menedzsmentjének mozgásterére a méretből adódóan korlátozottabb. A magyar tulajdonosok ennek ellenére nagyobb

mértékben ágyazódtak be a hazai gazdaságba és társadalomba, döntéseiket a gazdaságpolitika hatékonyabban képes alakítani.

Ugyanakkor a külföldi tulajdoni háttérű vállalkozások a tulajdonosok piaci ismeretei és a külföldi üzleti környezetbe, vállalati kapcsolatrendszerbe és kultúrába, különféle hálózatokba való beágyazottsága miatt előnyben vannak a külső piaci megjelenés terén a kizárólag hazai tulajdoni háttérű vállalatokkal szemben.

Az ösztönzőrendszer szempontjából nem közömbös, hogy 2017-ben a külkereskedelemben közvetlenül bekapcsolódó kis- és középvállalkozások 80 százaléka hazai tulajdonban volt (ezen belül a kisvállalkozások esetében ez az arány 86 százalék, a közepeseknél 66 százalék). Ők adták a hazai tulajdoni háttérű vállalkozások kivitelének 53 százalékát, míg a külföldi tulajdonú kis- és középvállalkozásokra a külföldi tulajdoni háttérű exportnak mindössze 15 százaléka jutott. Ebből az is következik, hogy a vegyes (magyar-külföldi) tulajdonú vállalkozások bonyolították le a kkv-k exportjának 22 százalékát. Ez a vállalati kör mindkét irányban (hazai és külföldi) jobb piaci ismeretekkel rendelkezik, és a gazdaságpolitika is könnyebben képes kapcsolatot létesíteni vele.

A **főbb ágazatok** tekintve megállapítható, hogy 2017. évi adatok alapján a mikro-, a kis- és középvállalkozások aránya a mezőgazdaság, erdő- és halgazdálkodás, a járművek és motorkerékpárok nélkül vett kis- és nagykereskedelem, az egyéb ipar és feldolgozóipar, valamint az egyéb és nem ismert ágazatok exportjában a legnagyobb (5.3. táblázat). A **mikrovállalkozásoknak** ezeken az ágazatokon kívül nincs említésre méltó exportjuk. A **kisvállalkozások** az említetteken túlmenően az élelmiszer, ital és dohánytermékek, a textil-, ruházati és bőrtermékek és a fa-, papír- és nyomdaipari termékek kivételében vannak jelen nagy súllyal.

A **középvállalatok** exportja már jóval diverzifikáltabb, a kisvállalkozásokra is jellemző mezőgazdaság, élelmiszer- és könnyűipar mellett kiterjed a vegyi anyagok, a gumi, a műanyag és a nem fémes ásványi termékek, a fém alapanyagok és fémfeldolgozási termékek, a villamos berendezések és a gépek és gépi berendezések kivételére.

A **vállalati innováció** nem volt tárgya a jelen kutatásnak. A teljesség igénye nélkül megemlíthető, hogy Halpern és Muraközy (2010) a magyar vállalatok innovációja és teljesítménye közötti összefüggésekről szóló elemzésének egyik leglényegesebb következtetése az volt, hogy az innovatív vállalatok termelékenyebbek, nagyobb valószínűséggel vesznek részt a külkereskedelemben és több országba exportálnak. Ami a külső piaci teljesítményt illeti, az innovatív vállalatok sokkal több külső piacon vannak jelen és exportjuk jóval nagyobb, mint a nem innovatív cégeké. A szerzők ebből arra a konklúzióra jutnak, hogy az innováció nagymértékben hozzájárul az exportorientált gazdasági növekedéshez.

5.3. táblázat: Az export vállalati méretkategóriák szerinti megoszlása a főbb ágazatok alapján 2018-ban (az egyes ágazatok összes exportja = 100 százalék)

| | Mikro | Kis | Közepes | Nagy | Nem ismert |
|--|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat | 20,9 | 29,1 | 33,8 | 16,2 | 0,0 |
| Feldolgozóipar, ebből: | 1,7 | 3,6 | 15,5 | 78,6 | 0,6 |
| Élelmiszer, ital, dohánytermék gyártása | 1,4 | 10,9 | 30,3 | 57,4 | 0,0 |
| Textília, ruházat, bőr és bőrtermék gyártása | 2,2 | 9,3 | 39,7 | 48,8 | 0,0 |
| Fafeldolgozás, papírtermék gyártása, nyomdai tevékenység | 3,6 | 8,0 | 37,4 | 51,0 | 0,0 |
| Kocsigyártás, kőolaj-feldolgozás | 0,0 | 4,4 | 3,0 | 92,5 | 0,0 |
| Vegyianyag, termék gyártása | 0,7 | 3,0 | 26,2 | 70,1 | 0,0 |
| Gyógyszergyártás | 0,2 | 1,1 | 4,3 | 94,4 | 0,0 |
| Gumi, műanyag és nemfém ásványi termék gyártása | 0,6 | 4,5 | 26,8 | 68,0 | 0,0 |
| Fém alapanyag és fémfeldolgozási termék gyártása | 1,5 | 8,1 | 37,1 | 53,3 | 0,0 |
| Számítógép, elektronikai, optikai termék gyártása | 5,1 | 2,8 | 5,5 | 86,6 | 0,0 |
| Villamos berendezés gyártása | 0,2 | 1,7 | 15,3 | 78,1 | 4,8 |
| Gép, gépi berendezés gyártása | 1,1 | 3,4 | 16,6 | 77,7 | 1,2 |
| Járműgyártás | 1,4 | 0,7 | 4,4 | 92,9 | 0,6 |
| Egyéb feldolgozóipar; ipari gép, berendezés üzembe helyezése, javítása | 3,3 | 7,0 | 24,0 | 65,7 | 0,0 |
| Egyéb ipar | 10,7 | 7,6 | 25,2 | 56,6 | 0,0 |
| Gépjármű, motorkerékpár kereskedelme, javítása | 3,7 | 2,9 | 9,3 | 4,8 | 79,4 |
| Nagykereskedelem (kivéve: jármű, motorkerékpár) | 11,2 | 10,3 | 11,1 | 5,0 | 62,5 |
| Kiskereskedelem (kivéve: gépjármű, motorkerékpár) | 36,0 | 30,2 | 13,1 | 13,1 | 7,7 |
| Egyéb és nem ismert ágazatok | 20,2 | 13,2 | 6,3 | 19,5 | 40,9 |
| Összes forgalmazó | 4,9 | 5,5 | 13,7 | 50,8 | 25,2 |

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal

5.1.3. Gazellák, gyors növekedésű és startup vállalkozások

A Nemzetgazdasági Minisztérium külgazdasági stratégiájában nekik tulajdonított jelentőség miatt érdemes külön foglalkozni a gazellákkal, illetve tágabban a scale-up vagy gyors növekedésű vállalkozásokkal. Az OECD definíciója szerint minden olyan vállalkozás, amelynek az átlagos éves növekedési üteme egymást követő három éven keresztül meghaladja a 20 százalékot, és tíz vagy annál több munkavállalóval rendelkezik a vizsgált időszak elején, **gazellának** tekinthető. A növekedés az alkalmazottak

számával és/vagy a forgalommal mérhető (Nemzetgazdasági Minisztérium 2013: 16). A fogalomnak van egy másik értelmezése is, amely alsó növekedési küszöb helyett a relatív növekedésre helyezi a hangsúlyt, azaz adott iparágban a leggyorsabban növekvő vállalatokat tekinti gazelláknak.

A gazellákhoz kapcsolhatók a startup és a scale-up vállalkozások. Definíciószerűen a **startup** cégek olyan új vállalatok, amelyek ambicionálják a gyors növekedést. **Scale-up** cégeken olyan vállalatok értendők, amelyek gyors, azaz átlag feletti növekedést mutattak fel (European Commission 2017a: 84). Scale-up vagy **gyors növekedésű cégek** minősül az, amelyik növekedési időszaka előtt legalább 10 főt foglalkoztatott, és egy hároméves időszakban éves átlagban legalább 10 százalékkal növelte foglalkoztattainak a számát (European Commission 2017a: 92). Ezek az entitások jellemzően nagy kockázatú területeken (információs és kommunikációs ipar stb.) keletkeznek és működnek. A startup vállalkozások csekély hányadából válik scale-up cég, illetve nem szükségszerűen fejlődnek ki scale-up vállalkozások startup cégekből. Ez a meghatározás közel áll a gazellák definíciójához, a különbség a növekedési ütem nagyságában van. Egyes publikációk a gazellákkal azonosítják a gyors növekedésű vállalkozásokat. Végző soron a gazellák a gyors növekedésű vállalatok csoportjának részhalmozát alkotják.

Nincs széles körű, konzisztens adatbázis a startup és a scale-up cégekről sem az Európai Unióban, sem Magyarországon. Következésképpen az exporthoz való hozzájárulásokról sincsenek a kvalitatív követelményeket kielégítő információk. Ennek ellenére tanulságos a rájuk vonatkozó nemzetközi kutatási eredmények áttekintése.

A külgazdasági stratégia szerint a **gazellák** (hozzátehetjük: a **gyors növekedésű cégek**) tanulmányozása azért fontos, mert számarányukhoz képest nagymértékben járulhatnak hozzá a gazdasági növekedéshez, és ők teremtik az új munkahelyek jelentős részét is. Ebből adódóan célszerű lehet – megfelelő feltételrendszer mellett – állami támogatásban részesíteni őket. A külgazdasági stratégia hallgatólagosan azt is feltételezte, hogy a gazellák vagy a gyors növekedésű vállalatok csak kkv-k lehetnek. Ezzel szemben sok példa van gazellákra a nagyvállalatok körében is.

A szakirodalomban az a kérdés is felvetődik, hogy mi a **gyors növekedés forrása**: a szerves fejlődés vagy a vállalatátvitel, esetleg az összeolvadás. A közép- és kelet-európai országokban a gazellák növekedésének leglényegesebb tényezője az **export**. Ennek az a magyarázata, hogy a saját K+F helyett az adaptáció és a különféle nemzetközi hálózatokba való bekapcsolódás a termelékenység-növekedés fő forrása (Békés–Muraközy 2012: 238–239). Békés és szerzőtársai (2011) szerint a **nagyfokú területi koncentráció**, azaz a nagyvárosok magas aránya és közelsége a pénzügyi és üzleti szolgáltatások igénybevétele révén hozzájárul a vállalatok termelékenységének emelkedéséhez, végső soron a gazellák jelenlétéhez, ami lényeges következtetés a nemzetköziesedett magyar vállalatok szempontjából. A területi koncentrációtól elválaszthatatlanok a **klaszterek**, amelyek földrajzi szempontból koncentrált együttműködő vállalkozásokat tartalmaznak. Hasonló következtetésre jutottak Szerb és szerzőtársai (2017: 496–497).

5.1.4. Az export relációs szerkezete

A **fő piaci orientációt** tekintve nincs nagy különbség az egyes vállalati méretkategóriák között. A magyar kivitel több mint 81 százaléka irányult 2017-ben a 28 tagú Európai Unióba (5.4. táblázat). Az átlagból a kisvállalkozások európai uniós orientációja emelkedik ki valamelyest. Az adatok nem igazolják azt a feltételezést, illetve széles körben elterjedt hipotézist, amely szerint minél kisebb egy vállalkozás, annál nagyobb mértékben orientálódik az EU belső piacára.

5.4. táblázat: Az EU és a kívülálló országok százalékos aránya a magyar kivitelben vállalati méretkategóriák szerint 2017-ben

| | Intra-EU | Extra-EU | Összesen |
|-----------------------|-------------|-------------|--------------|
| Mikrovállalkozások | 79,8 | 20,2 | 100,0 |
| Kisvállalkozások | 87,9 | 12,1 | 100,0 |
| Közepes vállalkozások | 84,9 | 15,1 | 100,0 |
| Nagyvállalatok | 82,5 | 17,5 | 100,0 |
| Nem besorolható* | 35,1 | 64,9 | 100,0 |
| Összesen | 81,2 | 18,8 | 100,0 |

* A nem besorolható vállalatok feltételezhetően olyan Európai Unión kívüli vállalatok leányvállalatai, amelyek mérete (létszám stb.) nem ismert, illetve nem bizonyítható, mert az anyavállalatuk is EU-n kívüli.

Forrás: KSH-, Eurostat-adatbázis

Részletesebb bontásban a magyar külkereskedelem viszonylati szerkezetét nagymértékben meghatározzák a **fajlagos szállítási költségek**. Ezek önmagukban is korlátozzák a távolsági kereskedelemben való bekapcsolódás lehetőségeit a magyar gazdasági szereplők számára, amit az ország fekvése és a tengerpart hiánya is nyomatékosít. Mindez különösen érvényes a kis- és középvállalkozásokra. Végző soron a jelenlegi áru- és vállalati struktúrában a magyar export egy az ország középpontja körüli 600–800 kilométer sugarú körön belül értékesíthető gazdaságosan.

Mindezek alapján korántsem véletlen, hogy a magyar kivitel relációs szerkezete egyszerűen nagymértékű koncentrációt mutat, különösen a nagy és közepes országokéhoz képest. A három legnagyobb felvevőpiac (Németország, Olaszország és Románia) aránya a magyar exportban 37,7 százalék, az Ausztriával és Szlovákiával kiegészített öt legnagyobb 47 százalék volt 2017-ben. Ebben kiemelkedő volt Németország dominanciája.

Másrészt a rendszerváltás, majd az EU-csatlakozás nyomán dinamikusan nőtt a szomszédos országok relatív súlya a magyar kivitelben, ami az utóbbi 4-5 évben 20 százalék körül mozgott (5.5. táblázat). Annak ellenére, hogy a megfelelő bontású statisztikai

adatok hiánya miatt ez nem számszerűsíthető, a földrajzi közelség folytán a hét szomszéd ország megalapozottan tekinthető a magyar kis- és középvállalkozások legfőbb kiviteli célpontjának. Közülük az export oroszánrészt felvevő öt ország az EU tagja, ahol az üzleti környezet a hazaihoz hasonló, bár a kultúra és a nyelv tekintetében jelentősek lehetnek a különbségek. Ugyanakkor a nem EU-tag Szerbiának és Ukrajnának nagyszámú megállapodása van az Európai Unióval, amelyek végrehajtása nyomán az üzleti környezet mind jobban fog hasonlítani az unióshoz. A vámok és egyéb kereskedelempolitikai akadályok fokozatosan veszítenek jelentőségükből.

5.5. táblázat: A szomszédos országok aránya a magyar exportban (%)

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------|------|------|------|------|------|
| Ausztria | 5,5 | 4,8 | 4,8 | 4,8 | 4,7 |
| Horvátország | 1,4 | 1,5 | 1,4 | 1,6 | 1,6 |
| Románia | 5,5 | 5,3 | 5,0 | 5,1 | 5,1 |
| Szerbia | 1,5 | 1,4 | 1,4 | 1,6 | 1,5 |
| Szlovákia | 4,9 | 5,0 | 4,9 | 4,7 | 5,2 |
| Szlovénia | 1,1 | 1,0 | 1,0 | 1,1 | 1,1 |
| Ukrajna | 1,8 | 1,4 | 1,5 | 1,7 | 1,8 |
| Összesen | 21,8 | 20,4 | 20,0 | 20,6 | 21,1 |

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal

5.1.5. Exporttermékek, uniós közbeszerzések

A kereskedelempolitika, azon belül a kereskedelemfejlesztés kiemelkedő fontosságú területe a **közbeszerzések**. Az utóbbi időben az Európai Unió a harmadik országokkal kötött kereskedelmi szerződésben is arra törekedett, hogy a belső piacon létrehozott feltételekhez közelítse a közbeszerzések szabályozását. Az ezekben a kereskedelmi szerződésben rögzített kondíciók sokkal kedvezőbb lehetőségeket biztosítanak az uniós tagállamokban bejegyzett gazdasági szereplők számára a közbeszerzési tendereken való részvételhez, mint a GATT/WTO szabályrendszere. Külön piaci szegmenst képeznek a multilaterális pénzügyi és fejlesztési intézmények (Világbank, EBRD, Inter-American Development Bank stb.) által kiírt tenderek. Mivel a szerény tőkeerejű magyar kis- és középvállalkozások részvétele a harmadik országok intézményei, illetve a nemzetközi szervezetek által a fejlődő országok számára kiírt tendereken korlátozott, ezért ezzel a piaci szegmentummal a továbbiakban nem foglalkozunk, hanem az európai uniós közbeszerzési piacra koncentrálunk.

Az Európai Unióban a közbeszerzéseket az Európai Parlament és a Tanács **2014/24/EU iránylevele** (2014. február 26.) szabályozza (Európai Unió Hivatalos Lapja 2014).

A jogszabály 4. cikke szerint „Ezt az irányelvet azokra a **beszerzésekre** kell alkalmazni, amelyek **hozzáadottérték-adó nélküli becsült értéke** eléri vagy meghaladja a következő értékhatárokat:

- a) 5 186 000 EUR az építési beruházásra irányuló közbeszerzési szerződések esetében;
- b) 134 000 EUR a központi kormányzati szervek által kiírt, árubeszerzésre és szolgáltatásra irányuló közbeszerzési szerződések odaítélése, valamint az említett szervek által szervezett tervpályázatok esetében; a honvédelem területén működő ajánlatkérő szervek által odaítélt, árubeszerzésre irányuló közbeszerzési szerződések esetében az értékhatár csak azokra a szerződésekre érvényes, amelyekben a III. mellékletben foglalt termékek szerepelnek;
- c) 207 000 EUR a központi szint alatti ajánlatkérő szervek által odaítélt, árubeszerzésre és szolgáltatásra irányuló közbeszerzési szerződések, valamint az említett szervek által szervezett tervpályázatok esetében; az említett értékhatár alkalmazandó a honvédelem területén működő ajánlatkérő szervek által odaítélt, árubeszerzésre irányuló közbeszerzési szerződések esetében is, amennyiben a III. mellékletben nem szereplő termékekre vonatkoznak;
- d) 750 000 EUR a XIV. mellékletben felsorolt szociális és egyéb meghatározott szolgáltatásra vonatkozó, szolgáltatásnyújtásra irányuló közbeszerzési szerződések esetében.” Az ezen értékhatárt elérő közbeszerzési felhívásokat közzé kell tenni az Európai Unió Hivatalos Lapja „S” mellékletében (Supplement).

A felsorolt értékhatárok összhangban vannak a **kis- és középvállalkozások lehetőségeivel**. A hazai 2004. évi XXXIV. törvény szerint ugyanis kkv-nek az a vállalkozás minősül, amelynek nettó éves árbevétele nem haladja meg az 50 millió eurót, kisvállalkozás esetében a 10 millió eurót. Első megközelítésben a magyar kkv-k adottságainak a 134 ezer és a 207 ezer eurós értékhatár felel meg, bár kétségtelen, hogy ezek az összeghatárok sok hazai kkv számára meglehetősen magasak lehetnek.

A közbeszerzéseket szabályozó uniós irányelv nagy hangsúlyt fektet a kis- és középvállalkozásokra. Így többek között előírja, hogy a közbeszerzéseknek igazodniuk kell a kkv-k igényeihez. A jogi előírások mellett a Bizottság nagyszámú egyéb eszközzel támogatja a kkv-k bevonását a közbeszerzésekbe.

Az **EU közbeszerzési piaca** igen nagy és változatos. Mérete a tagországok összevont GDP-jének 16 százalékára rúgott 2016-ban, de korábban egyes években megközelítette a 20 százalékot is. Az Európai Unió Hivatalos Lapja „S” mellékletének online változata a TED (Tenders Electronic Daily), amely munkanapokon átlagosan 2000, évente több mint 500 ezer tenderfelhívást tesz közzé. Az információk elérhetők az EU 24 hivatalos nyelvén. A TED-adatbázisban 2015-ben 424 milliárd euró értékben hirdettek meg közbeszerzési tendert. Ugyanakkor a tendereken külföldieknek megítélt pályázatok 2008 és 2012 átlagában az összes tender értékének mindössze 3,7 százalékát tették ki (Kutlina-Dimitrova–Lakatos 2014).

Ennek ellenére az európai uniós közbeszerzési piac elvben **kedvező terep a kis- és közepes méretű vállalkozások számára**. A statisztikai adatok arra utalnak, hogy az Európai Unióban meghirdetett közbeszerzési pályázatok mintegy 60 százalékának kkv a nyertese. Ezen a piacon ugyan a közbeszerzési eljárásból adódóan erős a verseny, ezt viszont ellensúlyozza a nemfizetési kockázat hiánya vagy legalábbis nagyon minimális valószínűsége.

Az európai uniós közbeszerzési pályázatokon szinte minden exportképes hazai termék eredményesen piacra vihető. A tapasztalatok alapján az ajánlatkérők az árat tartják fontosnak, kisebb a szerepe a márkák ismertségének és/vagy a csomagolásnak, természetesen azonos és jó minőség mellett. A magyar termékek – például az élelmiszerek, üdítőitalok, bor, tervezett formaegyenruhák, bútorok, játszótéri berendezések – mintáinak megjelenése egyenértékű lehet egy szakvásári bemutató reklámhatásával. A közbeszerzési pályázatokon lemérhető, hogy adott termék piacképes-e az Európai Unióban. Az uniós közbeszerzési tenderfelhívások sok esetben azt is jelezhetik, hogy később milyen termékek iránt bővíülhet a kereslet Magyarországon.

Az uniós közbeszerzési pályázatokon való részvétel révén a kkv-k egyrészt közvetlen információkat kapnak a termékek minőségéről és a tanúsítási követelményekről, másrészt következtetéseket vonhatnak le arra vonatkozóan, hogy milyen termékeket érdemes gyártani a nagyobb sorozatnagyság miatt az uniós piacra. A pályázati anyagok elkészítése lehetővé teszi az egyes piacok igényeinek megismerését és feltérképezését, illetve az azokhoz történő alkalmazkodást.

A közbeszerzési pályázatokon való részvétel **a piacra jutás egyik legolcsóbb és legkevésbé kockázatos módjának** tekinthető. Emellett a megrendelések több évre szólhatnak és nagy volumenűek lehetnek. A magyar vállalatok közvetlenül léphetnek kapcsolatba a megrendelővel, a közvetítők kikerülése nyomán lehetőség van a közvetlen exportra. Végül a közbeszerzésekbe való bekapcsolódás lehetővé teszi azoknak az EU-ban bejegyzett nagyvállalatoknak a megismerését, amelyekkel **beszállítói kapcsolatok** építhetők ki. A magyar cégek egy részének kedvező megoldás lehet olyan helyi partnerek keresése, akik vagy amelyek már jól ismerik az állami szektor beszerzéseit a célországban. Bár ennek esélye egy magyar cég számára meglehetősen csekély, így hosszú tanulási folyamat nélkül is része lehet az üzletnek. A saját országban is érdemes lehet olyan vállalatokat keresni, amelyek nemcsak a tapasztalataikat hajlandók megosztani, hanem az új piacon történő megjelenés költségeit is. A közbeszerzési pályázatokon való részvételt tanulási folyamatnak célszerű tekinteni.

A közbeszerzési pályázatok a vállalati versenyképesség mérésére, illetve ellenőrzésére is alkalmasak. A kereslet itt a divatirányzatoktól független. Némileg leegyszerűsítve: ebben a megközelítésben azok a vállalatok versenyképesek, amelyek több éven keresztül tudnak állami-közületi megrendeléshez jutni.

Az EU közbeszerzési piacon való megjelenésnek az általános és a vállalati kultúrával, valamint a nyelvvél összefüggő **korlátai** vannak. Bár az angol és a német nyelv

elvileg mindegyik EU-tagállamban elfogadott, kicsi a valószínűsége annak, hogy ne lenne nyelvi korlát, elsősorban a dél-európai országokban. Nyelvismeretre nemcsak a személyes tárgyalásokhoz, hanem a dokumentáció elkészítéséhez is szükség van. Ezért nagyon valószínű, hogy az uniós állami-közületi tendereken való megjelenés zöme nyelvi okokból Ausztriára és Németországra korlátozódik.

A potenciális pályázók többsége nincs felkészülve a pályázati ajánlatok írására. Ennek a körnek a bővítése, felkészültségének javítása – állami-kormányzati segítséggel – nagymértékben erősíthetné a magyar vállalatok hazai és nemzetközi versenyképességét.

Az uniós szabályozás értelmében a vállalatok ugyan részt vehetnek valamennyi tagállamban kiírt közbeszerzési tenderen, ez azonban nem jelenti azt, hogy a vásárlások lebonyolítása teljes mértékben harmonizált. Megmaradtak ugyanis a helyi adminisztratív eljárások, amelyek minden országban mások.

5.1.6. Export és jövedelmezőség, termelékenység

Nagyszámú nemzetközi kutatási eredmény utal arra, hogy az export kiemelkedő szerepet játszik a vállalatok növekedésében, emellett az **exportőr vállalatok termelékenységi szintje** meghaladja a nem exportőrökét. A magyarázatok egyik csoportja szerint eleve a hatékonyabb vállalatok kezdenek el exportálni, a kevésbé hatékonyak eltűnnek a piacról, azaz e szelekció eredményezi az exportőr vállalatok magasabb termelékenységét. A magyarázatok másik csoportja szerint az exportőr vállalatok hatékonysága idővel javul, mert az export révén több erőforráshoz jutnak. Ezen túlmenően az erős külpiaci verseny is a termelékenység javítására készíti őket (Ottaviano–Martincus 2009, idézi: Békés–Muraközy 2012: 241–242). A szakirodalmi források az első magyarázatot igazolják. A magasabb termelékenység hosszabb távon az exportba bekapcsolódó vállalkozások jövedelmezőségére is kedvező hatást gyakorol.

A 2000-es években a magyar vállalatoknak a globális gazdaságba integrálódása jelentős előrehaladást mutatott egyes területeken, ugyanakkor a magyar gazdaság összességében lemaradni látszik. Csökkent a potenciális növekedési ütem, és a termelékenységnövekedés is lassult. A problémát részletesen elemzik Muraközy és szerzőtársai (2018). Kutatásuk egyik fontos, bizonyos értelemben meglepő eredménye az, hogy Magyarország sok más ország tapasztalatától eltérő képet mutat. Andrews és munkatársai (2016) vizsgálatai szerint sok országban a sokféle vállalat között nagy számban vannak olyanok, amelyek dinamikus ütemben növekednek, és amelyeknél a termelékenység növekedése is töretlen, miközben a vállalatok másik csoportja lemarad, és egyre nagyobb a szakadék a kétféle vállalatcsoport termelékenységi dinamikája között. Magyarországon ezzel szemben ilyen dualitás a termelékenység növekedési ütemében nem figyelhető meg (Muraközy et al. 2018). A jó, a globális piacokhoz közelebb lévő (frontier) vállalatok esetében ugyanúgy általános jelenség a termelékenység növekedésének megtorpanása, mint a többi vállalat esetében.

Fontos megkülönböztetés, hogy a dualitás itt a termelékenység növekedési ütemére vonatkozik. Ugyanakkor a **termelékenységi szintek** vonatkozásában a magyar gazdaságban is megjelenik a dualitás. A globálisan integrálódott vállalatok sokkal magasabb termelékenységi szinten vannak, mint a hazai tulajdonú, globálisan nem integrálódott vagy integrálódó vállalatok.

Muraközy és szerzőtársai (2018) kiemelik, hogy más országokhoz hasonlóan Magyarországon is magasabb az azonos szektorhoz tartozó vállalatok közötti szórás a termelékenységben, mint a szektorok közötti átlagos termelékenység eltérése. Ez a szerzők szerint arra utalhat, hogy az **erőforrások allokációja** nem optimális, azonos szektoron belül az alacsonyabb termelékenységű vállalatoktól nem áramlanak át az erőforrások a magasabb termelékenységű vállalatokhoz. Gopinath és szerzőtársai (2017) ezt a jelenséget összefüggésbe hozták a 2008–2009. évi nemzetközi pénzügyi és gazdasági válsággal, amelynek nyomán pénzügyi nehézségeik miatt **a bankok kivonultak a kisebb vállalatok finanszírozásából**. A jelenség Magyarországon is érvényesült, ennek megoldására a Magyar Nemzeti Bank több vállalati (növekedési) hitelprogramot hirdetett meg, amelyek egy része éppen a hátrányos helyzetbe került kisebb vállalatok finanszírozását támogatta.

A vizsgálat összességében azt állapította meg, hogy a magyar vállalatok esetében a globálisan kapcsolódók termelékenységnövekedése is lassult, ami a többi országtól való leszakadást jelzi, mert azokban legalább az élvonalbeli (frontier) vállalatok termelékenységnövekedése dinamikus maradt a válság után is. Muraközy és szerzőtársai (2018: 142) szerint a magyar élvonalbeli cégek is meglehetősen távol vannak még a globális szinttől, sőt inkább leszakadni látszanak attól, semmint felzárkózni hozzá. A felzárkózási esélyek javítása a szerzők szerint sok dolgot feltételez: tiszta versenykörnyezetet, jobbiztonságot, képzett munkaerőt, erős innovációs rendszert és befektetésösztönzést a fejlett technológiák területén. Ma a magyar élvonalbeli (frontier) vállalatok termelékenysége a világszínvonalától az iparban hozzávetőleg 35 százalékkal, a szolgáltatások terén pedig több mint 60 százalékkal marad el (Muraközy et al. 2018: 142).

A termelékenység növekedési ütemének visszaállítására vagy növelésére égető szükség lenne. Enélkül a globális értékláncokhoz való csatlakozás esélyei romlanak, nem is beszélve a társadalmi és szociális következményekről. A növekedést élénkítő **gazdaságpolitikának a termelékenység növelésére célszerű összpontosítania**.

Az elmúlt időszak tapasztalatai alapján a hatékony irányítást biztosító **központosítási törekvések** kudarcot vallottak, negatív hatást gyakoroltak a termelékenység növekedésére. A piaci verseny a globalizációs kihívásokra adott lokális (nemzeti) válaszreakciók nyomán inkább gyengült, miközben növekedett az erőfölényt élvező vállalatok száma. Ezek a cégek sem a termelékenység növelésén, hanem az erőfölény biztosításán keresztül javítják saját helyzetüket. A központi intézmények és a központosított gazdaságpolitikai akciók kedvező terepet biztosítanak az erőfölénnyel rendelkező vállalatok érvényesülésének.

A központi törekvéseknek nem a vállalatok támogatására, hanem azoknak az erőforrásoknak és környezeti tényezőknek a javítására lenne célszerű koncentrálniuk, amelyek jelenleg korlátozzák a fejlődést. Ilyen az oktatás és az egészségügy (jobb munkaerő), a kutatás-fejlesztés (tudomány, egyetemek), általában a szellemi infrastruktúra javítása.

Az üzleti közeg, a jogbiztonság javítása mellett egyre nagyobb szükség van olyan állami programokra, amelyek a **környezeti kihívásokat** hatékonyabban kezelik, javítják az egész gazdaság alkalmazkodóképességét a környezeti problémák elkerülése érdekében. Az üzleti környezet kapcsán ki kell emelni, hogy nagy szükség van a **pénzügyi infrastruktúra** és a finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás javítását, valamint a pénzügyi stabilitás fenntartását szolgáló intézkedésekre.

A leírtak alapján nem tűnik megalapozottnak az a következtetés, hogy **a vállalatok nemzetköziesedéséhez szükséges termelékenységnövekedési dinamika helyreállítása nem központi támogatásokon és nem központosított intézkedéseken múlik.** Ezek a múltban sok eredményt hoztak, de nem ezen a területen. A termelékenység növekedését inkább mintha hátráltatták volna. Sokkal lényegesebb a vállalkozásokat körülvevő üzleti környezet javítása.

5.1.7. Néhány következtetés a kormányzati ösztönzőrendszer célcsoportjaira vonatkozóan

A **kormányzati ösztönzési stratégia szűken vett legfőbb célcsoportja** az export vonatkozásában a 25 százalék feletti exportorientációjú, nemzetközi tapasztalatokkal, versenyképes termékekkel és szolgáltatásokkal rendelkező 1200 középvállalkozás lehet. Ehhez kapcsolódhat még 1300 kisebb mértékben nemzetköziesedett középvállalkozás. Összességében az állami exportösztönzés közvetlen célcsoportjának a mintegy 2500 gazdálkodó szervezetből álló **közepes méretű vállalati kört** lehet tekinteni. Ez a szám lényegesen kisebb, mint a kkv-k 2014 és 2020 közötti időszakra vonatkozó stratégiájában szereplő, a középvállalkozások mellett a kicsiket is tartalmazó 4-5000 cég (Nemzetgazdasági Minisztérium 2013).

Feltételezhető, hogy ez a vállalati kör viszonylag homogén, vagy legalábbis klaszterelemzéssel kisszámú, viszonylag homogén csoportra osztható. Az ebbe a körbe, illetve az egyes klaszterekbe tartozó vállalatok száma megfelelően nagy ahhoz, hogy **egységes ösztönzési stratégiát** lehessen alkalmazni rá, de nem túlságosan nagy ahhoz, hogy jellemzőit meg lehessen ismerni, és figyelembe lehessen venni bizonyos **specifikumokat** és egyéni igényeket.

A rendkívül heterogén összetételű **mikro- és kisvállalkozási kör** kivitele (az ide-sorolható nagy- és gépjármű-kereskedelem kivételével) egyenként és összességében csekély. Az általános ösztönzőkön túlmenően erre a szegmensre nem érdemes és nem célszerű külön kormányzati stratégiát kidolgozni.

Számításaink szerint 2016-ban 502 exportáló vállalat felelt meg a **gazella** definíciójának. Ezek közül 393 volt kis- és középvállalkozás. Megjegyzendő, hogy 68 olyan „majdnem gazella” van, ahol a létszám kevesebb 10 főnél. Ezek a cégek talán kvázi gazelláknak nevezhetők. A témával foglalkozó szakirodalom szerint gazellák minden régóban és iparágban előfordulnak.

A fő probléma az, hogy **nagy megbízhatósággal nem lehet prognosztizálni, melyik vállalatból lesz gazella**. Békés és Muraközy (2012: 256) szerint a gazellák sikerességét nagyobb mértékben határozzák meg a vállalati vezetés és stratégia egyéni jellemzői, mint a szerzők által becsült, kemény adatokon nyugvó magyarázó tényezők. Ebből következik, hogy a gazdaságpolitika csak korlátozottan képes hatni a gyors növekedésű vállalatok számára. Ez alól a fiatal vállalatok támogatása jelent kivételt.

Szerb és szerzőtársai (2017) szerint **nincs olyan minta a gazellák esetében, amely alapján sikerük megismételhető**. Ezeknél a cégeknél ugyanis a felfutás legtöbbször átmeneti, és a belső magatartási tényezők gyengesége miatt visszazuhanás vagy alacsonyabb szinten történt megrekedés a folyamat vége. A felfutás oka lehetett pályázati pénz elnyerése vagy egy nagy építőipari megrendelés megszerzése. A gyors növekedés forrásai egy idő után kifulladásra, illetve a vállalat adott szervezeti keretek között nem tudja fenntartani a gyors növekedést. Ráadásul a szerzők által vizsgált gazellák csekély hányada működött kreatív, szakmai, tudományos tevékenységekhez kapcsolódó területen, illetve szektorokban (információ és kommunikáció stb.), sok volt viszont például az építőiparban.

Ennek fényében nehéz kormányzati ösztönzőrendszert kidolgozni a gazellákra. A szerzők szerint a gyors növekedés ösztönzése helyett a **növekedés lényegi tényezőinek** (innováció, nemzetköziesedés, humán tőke, vállalkozókészség) támogatására célszerű törekedni, amelyek hozzájárulnak magának a vállalati növekedésnek a fenntarthatóságához. A szerzők szerint egyáltalán nem evidens a gyors növekedést, ami egyébként is összetett jelenség, a sikerességgel azonosítani.

A KSH adatai alapján 2016-ban a Magyarországon működő vállalkozások 0,6 százaléka felelt meg a **gyors növekedésű** vállalat kritériumainak (Központi Statisztikai Hivatal 2018a). Az Innovációs és Technológiai Minisztérium által támogatott, a Külügyminisztérium részvételével működő, a nagy növekedési potenciállal rendelkező vállalkozások patronáltprogram-célcsoportja mintegy 200 hazai tulajdonban lévő, a konvergenciaregiónban működő feldolgozóipari vállalat. Csákné Filep Judit és szerzőtársai (2019) a BVD Amadeus adatbázis alapján 38 gyorsan növekedő **potenciálisan startupnak** minősíthető vállalkozást azonosítottak.

Mindkét szám meglehetősen alacsony, ráadásul nincs információ ezeknek a vállalkozásoknak az exportjáról, így ez a két vállalati szegmens nagyságrendi okok miatt nem, vagy csak rendkívül korlátozott mértékben lehet a kormányzati exportösztönzés célcsoportja. A startup vállalkozások esetében a közvetlen ösztönzők helyett a közvetett eszközök jelentősége domborodik ki, ilyen például az MFB-csoporthoz tar-

tozó Hiventures, melyet 2017-ben alapítottak, s amely 2019. március elejéig 177 startup vállalkozásba fektetett.¹

Szerb László arra is felhívta a figyelmet, hogy a startup cégeket, amint jelentős piaci részesedésre szert tesznek, jellemzően **külföldi vállalatok vásárolják fel**, vagy maguk mennek külföldre, ezért hosszú távon nehéz rájuk építeni. Ugyanakkor az általuk képviselt és meghonosított magatartás és szervezeti kultúra példamutató.

Az exportőr kkv-eket tekintve ágazati-szerkezeti vetületben nem indokolt kiemelt figyelmet fordítani a kis- és nagykereskedelemre. Az ösztönzőrendszer súlypontját a könnyűiparra (textil-, ruházati, bőr-, fa-, papír- és nyomdaipar), a fémfeldolgozó iparra, a villamos- és gépiparra célszerű helyezni.

A magyar kivitel bővülése hosszú távon az exportőr vállalatok számának és exportjuk volumenének, illetve értékének az alakulásától függ. Halpern (2017: 77) a vállalatok számának növekedését a makrogazdasági szinten értelmezett exportbővülés szempontjából extenzív, az egy vállalatra jutó kivitel növekedését intenzív összetevőnek nevezi. Az extenzív összetevők száma bővíthető a termékek és a partnerországok számával.

Ami az **exportőr kis- és középvállalkozások számát** (az exportbővülés extenzív komponensét) illeti, az MNB által (Magyar Nemzeti Bank 2018b) 2030-ban kívánatosnak tartott 42 ezres érték eléréséhez 2017-től éves átlagban 0,7 százalékos növekedésre lenne szükség. Ennek forrása lehet új hazai és külföldi tulajdoni hányadú vállalkozások alapítása, illetve és legfőképpen a korábban nem exportáló vállalkozások exportálói válása.

Ez a célkitűzés megfelelő gazdasági környezet és ösztönzőrendszer megléte esetén elvileg elérhető, de valószínűleg az exportstratégia szempontjából sok tekintetben **kedvezőtlen szerkezetben**. A növekedés oroszánrésze ugyanis a mikro- és kisvállalkozásokra jutna. Ennek oka, hogy a tapasztalatok alapján a **külső piacra való belépés korlátai** (például az egyik pillanatról a másikra kialakuló piaci rések gyors kiaknázása esetén) a meglehetősen **instabil nemzetköziesedésű kis- és középvállalkozások esetében a legalacsonyabbak**. Ezzel szemben sokkal magasabbak a közepes méretű vállalkozások esetében.

Ha az exportáló **középvállalkozások száma** megduplázódik 2030-ig, akkor számuk a jelenlegi mintegy 2500-ról 5000-re emelkedik. A középvállalkozások számának növekedése nem elhanyagolható mértékben táplálkozhat a **méretkategória-váltásból**, azaz abból, hogy mikro- és kisvállalkozásokból középvállalkozások lesznek. Ezen a területen kormányzati feladat a méretváltás akadályainak lebontása, de legalábbis enyhítése.

Az sem hagyható figyelmen kívül, hogy a nagyvállalatok számának a gyarapodása (például egy külföldi beruházó termelési és exporttelephely alapítása) a beszállítói kapcsolatokon keresztül szintén ösztönözheti új vállalkozások alapítását.

1 <https://www.portfolio.hu/finanszirozás/m-and-a/177-magyar-startup-kapott-mar-penz-t-a-hiventu-restol.5.316207.html>

Ami a **kis- és középvállalkozások exportban** elfoglalt helyét illeti, **volumenhordozó szerepet** akkor töltenek be, ha arányuk a jelenlegi 49-ről 65-70 százalékra emelkedik a teljes magyar kivitelben. Ez szükségessé teszi **dinamikahordozó szerep** ellátását. Ehhez az szükséges, hogy exportjuk növekedési üteme tartósan meghaladja a teljes magyar kivitel dinamikáját. Ha éves átlagban az összes kivitel 3 százalékkal, a kkv-k exportja 6 százalékkal bővül, akkor 2030-ban ez utóbbiak aránya 70 százalékra emelkedik a magyar kivitelben. Kérdés: mennyire reális elvárás az, hogy a kkv-k hosszú távon a nagyvállalatoknál 2-3 százalékponttal gyorsabban bővítsék a kivitelüket. Amikor a magyar gazdaság makroszinten bővül, akkor a nagyvállalatok exportja is nagyobb valószínűséggel növekszik. Optimális esetben a közép-, szerényebb mértékben a kisvállalkozások is hozzájárulhatnak a külkereskedelmi mérleg egyenlegének javulásához.

Ezt az optimista képet árnyalja, hogy **vállalatok nemcsak keletkeznek, hanem meg is szűnnek**. (Erről lásd például Halpern 2017: 69–72.)² A 2009 és 2015 közötti időszakban a **megszűnt vállalkozások** a működő vállalkozások 10 százalékát tették ki. Ehhez az értékhez állt közel az új vállalkozások működő vállalkozásokban elfoglalt részesedése. Ennek az a pozitív mellékhatása, hogy lehetővé válik az erőforrások magasabb termelékenységgű területekre történő átcsoportosítása. A kevésbé hatékonyan gazdálkodó vállalkozások megszűnése nyomán javul a vállalati szektor termelékenysége. A tapasztalatok alapján gyors gazdasági növekedés, illetve exportbővülés nagyobb mértékben várható a meglévő vállalkozások növekedésétől, mint új vállalkozások alapításától. A vállalkozások számának korábban említett évi 0,7 százalékos növekedési üteme ezért nettó dinamikaként értendő, a kitűzött kormányzati cél eléréséhez ennél nagyobb növekedési ütemre van szükség.

Az új vállalkozások számát és növekedését befolyásolja a szélesen értelmezett **gazdasági szabályozási**, illetve a szűkebben értelemben vett üzleti környezet. Nagyszámú jogi, adózási, szabályozási és egyéb intézményi tényező akadályozhatja az új vállalkozások létrejöttét és növekedését. Aidisi és szerzőtársai (2010) szerint (idézi Békés és Muraközy 2012: 237) annak következtében, hogy a korrump kormány kisajátítja a megtermelt profitot vagy annak jelentős részét, a nagymértékű korrupció akadályozza a kis- és középvállalkozások növekedését is. Ezzel szemben a stabil jogrend, a tulajdon szentségének tiszteletben tartása és a kiszámítható gazdaságpolitika pozitív hatást gyakorol a vállalkozásokra.

Ami az export extenzív és intenzív összetevőinek a felbontását illeti, Halpern (2017: 86) számításai szerint az 1992 és 2012 közötti időszakban a magyar export bővülésének mindössze **5,1 százaléka volt visszavezethető a vállalatok számának a növekedésére**, vagyis az intenzív tényezőé volt a meghatározó szerep. Ebből az következik, hogy az

2 Megjegyzendő, hogy a vállalatmegszűnés a magyar jogszabályi környezetben nehezen mérhető jelenség. Az elszámolási és végelszámolási kötelezettségek miatt elképzelhető, hogy sok vállalat alvóvá válik a megszűnés helyett.

exportáló vállalatok számának emelkedésétől csekély mértékű forgalombővülés várható. Sokkal nagyobb dinamizáló hatása lehet olyan más extenzív tényezőknek, mint az egy vállalatra jutó partnerszám, az egy vállalaton belül egy partnerre jutó termékszám növekedése.

Ami az **import szerepét** illeti, a nemzetközi tapasztalatokkal összhangban Magyarországon is „nagyok az exportáló és a nem exportáló, illetve az importáló és a nem importáló vállalatok közötti különbségek mind a foglalkoztatottak összetétele, mind a termelékenység tekintetében. Az exportáló és az importáló cégek Magyarországon is termelékenyebbek, magasabb bért fizetnek és több tárgyi eszközt használnak, mint a csupán hazai piacra termelő vállalatok” (Halpern 2017: 125). A vállalaton belüli export és import szoros összefüggést mutat. Az exportáló cégek magasabb termelékenysége nem kis részben az importra vezethető vissza, ugyanis az importált inputok az esetek nagy részében magasabb minőségűek és olcsóbbak. A magyar gazdaság duális szerkezetében a külső piacokhoz való hozzáférés szerepe vetekszik a tulajdonosi – külföldi vagy hazai – háttér szerepével (Békés et al. 2013).

5.2. VAKHAL PÉTER: HOZZÁADOTTÉRTÉK-TERMELÉS, EXPORT, BESZÁLLÍTÁSOK ÉS A GLOBÁLIS ÉRTÉKLÁNCOKBA VALÓ BEKAPCSOLÓDÁS

A kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének növekvő fontosságú területe a beszállítás, amelynek két formáját különböztettük meg. Az egyik a **közvetlen beszállítás**, **közvetlen export**, amikor magyar vállalat külföldi cégnek exportál félterméket, ami a vevőnél továbbfeldolgozásra kerül. Feltételeztük, hogy a féltermékek exportja beszállítás, ugyanis félterméket tipikusan olyan külföldi vállalatnak lehet csak értékesíteni, amelyik további feldolgozásra vásárolja azt. A másik a **közvetett export**, amikor hazai vállalkozás magyarországi telephelyű, jellemzően külföldi tulajdonosi részesedésű vállalatnak értékesít belföldön a termeléshez szükséges inputokat, amelyeket a vásárló exporttermékekbe épít be.

A közvetlen export formáját öltő beszállítói teljesítmény vizsgálható a külkereskedelmi statisztikák alapján. Ha a magyar export termékszerkezeti bontása szerint a féltermékek meghatározhatók, akkor kiszámítható a közvetlen exportban megtestesülő beszállítói teljesítmény. Ha rendelkezésre áll a főbb termékcsoportok exportja vállalati méret nagyság szerint is, akkor a kis- és középvállalatok teljesítménye is megállapítható.

A BEC-nómenklatúra (Classification by Broad Economic Categories) szerint 2017-ben a magyar export 54 százaléka volt félkész termék, 16 százaléka tőkejószág és 30 százaléka fogyasztási cikk. A félkész termékek exportban elfoglalt részesedésével mért közvetlen beszállítói export hasonló nagyságrendet képviselt a négy visegrádi országban (5.6. táblázat).

5.6. táblázat: A visegrádi országok exportjának megoszlása fő árucsoportok szerint 2017-ben
(Összes export = 100%)

| | Csehország | Lengyelország | Szlovákia | Magyarország |
|-------------------|------------|---------------|-----------|--------------|
| Félfkész termékek | 53 | 50 | 46 | 54 |
| Tőkejóságok | 22 | 15 | 16 | 16 |
| Fogyasztási javak | 25 | 35 | 39 | 30 |

Forrás: United Nations International Trade Statistics

Tudomásunk szerint a **közvetett exportban megtestesülő hazai beszállítói teljesítményekről** általában, a kis- és középvállalkozásokról különösen sem Magyarországon, sem külföldön nem készült átfogó, makrogazdasági szintű számszerűsített tanulmány. Azokat legfeljebb kérdőíves megkérdezésen alapuló kutatások térképezték fel, amelyek természetükből adódóan nem teljes körűek. Az átfogó vizsgálatok hiánya arra vezethető vissza, hogy nem állnak rendelkezésre statisztikák sem makrogazdasági szinten, sem pedig a vállalati mérlegbeszámolókból nincs ilyen jellegű adatszolgáltatási kötelezettség. Ezen túlmenően sok a fehér folt a kis- és középvállalkozások globális értékláncokba való bekapcsolódásának kutatása terén.

A kis- és középvállalkozások **hozzáadottérték-termelését**, ezzel összefüggésben beszállítói kapcsolatait és a nemzetközi értékláncokba való bekapcsolódás lehetőségeit külön kutatásban elemeztük. A magyar kkv-k rendkívül **heterogén csoportot** alkotnak, jelentős részük nem is tekinthető klasszikus értelemben vett működő vállalatnak, mivel árbevétele nem elegendő a foglalkoztatottak bérének kitermelésére, még akkor sem, ha azok minimálbérre vannak bejelentve. A kkv-k jelentős részének tehát nincs olyan foglalkoztatottja, akit teljes munkaidőben egy egész éven át alkalmazna.

Az ezen gazdálkodó szervezetek nélkül elemzett vállalati részpopuláció heterogenitását az eltérő **termelési profil** és eltérő **termelékenység** egyszerre okozza. Önmagában egyik tényező sem magyarázza meg a vállalatok közötti eltérést, mert egyaránt vannak kis létszámú, de magas termelékenységű, illetve nagyobb létszámú, de alacsonyabb termelékenységű vállalatok. Önmagában sem a létszám, sem a munkatermelékenység nem magyarázza az árbevétel vagy a hozzáadott érték nagyságát.

A heterogenitás jóval kisebb mértékben, de ágazati bontásban is megmarad, amit a túlzott aggregálás okoz. Kismértékű, ám érzékelhető kapcsolat van a munkatermelékenység és a foglalkoztatottak száma között, ami arra utal, hogy jellemzően kevesebb a mikro- és kisvállalkozás, míg a magas termelékenységű munkavállalók inkább a közepes méretű vállalatoknál találhatók.

A kutatás egyik kiinduló feltételezése az volt, hogy a nemzetköziesedés a magasabb hatékonyságú vállalkozásokra jellemző inkább, ezért a vállalatsoros adatbázis feldolgozásakor csak a mediánnál nagyobb **termelékenységű** kkv-kat elemeztük. A 2016. évi

adóbevallások alapján éves szinten az **egy foglalkoztatottra jutó hozzáadott érték** átlagosan 3,1 millió forint volt. Mintegy 99 ezer vállalat munkatermelékenysége volt ekkora vagy ennél nagyobb.

A **hozzáadott érték** keletkezését jövedelmi és termelési oldalról vizsgáltuk. **Termelési oldalról** a mikro- és kisvállalkozások inputjainak egy részét az eladott áruk beszerzési értéke (elábé) alkotja (22 százalék). Csak az 50 fő fölötti cégekre jellemző, hogy alkatrészeket vagy szolgáltatásokat használnak fel (mintegy 30 százalékban). A **jövedelmi oldalt** tekintve a 6 fő alatti vállalkozások által megtermelt hozzáadott érték mintegy háromnegyede a profitból származik, vagyis a munkavállalók magas termelékenységűek, de relatíve alacsony bérköltség mellett dolgoznak. A termelékenység növekedésével együtt nő a bérköltség, ennek mértéke azonban csak korlátozottan arányos a foglalkoztatottak számával.

A **fajlagos bérköltség és a termelékenység** vizsgálatából kitűnik, hogy mintegy 1,3 millió forintnyi éves fajlagos bérköltség után emelkedik meg látványosan a termelékenység. A minimálbérnél alacsonyabb éves átlagos bérköltség akkor lehetséges, ha a vállalatnak nem volt egy olyan munkavállalója sem, akit egész évben foglalkoztatott volna – részmunkaidőben, illetve megbízási szerződéssel dolgoztak az alkalmazottai. Ez a teljes mintában megközelítőleg 11 és fél ezer kkv-t jelent, ezek fele csupán 1 munkavállalót alkalmazott az adott évben, vagyis **mintegy 80 ezer olyan kkv volt 2016-ban az országban, amelyek valamilyen formában alkalmasak lehetnek arra, hogy kilépjenek a nemzetközi piacra. Ez a teljes kis- és középvállalati szektor kb. 38 százaléka.**

Különböző **vállalati teljesítménymutatók** alapján (eszközarányos nyereség, saját-tőke-arányos megtérülés és profitmarzs) is megvizsgáltuk a magas termelékenységű cégek állapotát. Mindössze **8500 körülire, a vállalati populáció 4 százalékára** tehető a kiemelkedően magas termelékenységű kkv-k száma, amelyek magas termelékenységüket gazdasági előnnyé képesek alakítani és ez megjelenik a jövedelmezőségi mutatókban. Az **55 ezer egységből álló, a populáció 28 százalékát** kitevő leszakadó vállalatok halmaza ugyan nem rendelkezik átlagosan rossz teljesítménymutatókkal, azonban termelékenységük alacsony, ami akadályozza őket a további fejlődésben. Mintegy **2000-re tehető azon kkv-k száma** (a populáció kb. 1 százaléka), amelyek, bár közepesen magas termelékenységűek, de kevésbé jó pénzügyi mutatókkal rendelkeznek, azonban méretüket tekintve a legnagyobbak, átlagosan körülbelül 100 főt foglalkoztatnak. Ezek a vállalatok már rendelkeznek azokkal a kapacitásokkal, amelyek ahhoz szükségesek, hogy nagyobb volumenű megrendeléseket is teljesítsenek, ezért elsősorban tőlük lehet várni azt, hogy valamilyen formában a világpiacon tudjanak lépni.

A teljesítménymutatók **vállalatok exportteljesítményével** való összevetéséből kitűnik, hogy köztük nincs statisztikailag szignifikáns összefüggés. A kkv-k esetében nem igazolódott az a feltételezés, hogy elsősorban a magas termelékenységű vállalatok képesek az exportra. E mögött sokkal inkább ágazati sajátosságok (mennyire exportképes az adott termék vagy szolgáltatás), valamint jelentős **kapacitáskorlátok** húzódnak meg, mivel

a magas termelékenységi szintű kis- és középvállalkozások sem rendelkeznek számottevő volumenű exporthoz, illetve annak fokozásához szükséges termelési kapacitásokkal. A kapacitáskorlát ugyanakkor kevésbé érvényesül a **beszállítások** esetében.

A közvetlen exportra nincs is feltétlenül szükség. A kkv-k számára ugyanis adott a nagyvállalatokon keresztül történő export lehetősége. Ha **beszállítóvá** válnak, akkor az általuk előállított félkész termékek vagy szolgáltatások beépülnek a nagyobb vállalatok exportcikkeibe és/vagy szolgáltatásaiba. A beszállítások iránt a Magyarországra betelepített külföldi nagyvállalatok támasztják a legnagyobb keresletet.

A beszállítások kedvező feltételeket kínálnak a kis- és középvállalkozásoknak a nemzetközi munkamegosztásba történő bekapcsolódáshoz. Ennek nagyobb az esélye, mint annak, hogy önálló termékekkel jelenjenek meg a külső piacokon, amire többek között méretgazdaságossági okokból a kkv-k jelentős része nem képes. Ráadásul a **közvetlen kockázatok** jóval alacsonyabbak, mint a közvetlen export esetében. Nincs árfolyamkockázat akkor, ha forintalapú szerződés alapján teljesítenek. Bár a beszállítói piacon is erős a verseny, a kisebb szervezetek jóval rugalmasabbak, amikor változásokra kell reagálni. Ezáltal a kkv-k is részesei lehetnek a **nemzetközi értékláncoknak**. A nemzetközi értékláncok beszállítói jóval erősebb versenykörnyezetben működnek, mint a helyi piacra termelő, jellemzően háztartások számára készterméket értékesítő vállalatok. A nemzetköziesedést összességében sokkal inkább a világpiacon trendek határozzák meg, mint a vállalati teljesítmények. Az értékláncban betöltött pozíció ugyan nagymértékben meghatározza a hazai hozzáadott érték iránti keresletet, a piac azonban nem feltétlenül igényel magas termelékenységgű beszállítót.

A **nemzetközi értékláncok** vizsgálatához dezaggregáltuk az ágazati kapcsolatok mérlegét (ÁKM), és becslést adtunk a kis- és középvállalkozások által előállított és exportált hozzáadott érték (direkt és indirekt) nagyságára. Az eredmények szerint, **bár a kkv-k közvetlen exportja viszonylag szerény a teljes gazdaságban, az általuk előállított hozzáadott érték jelentős része beépül más termelők kibocsátásába és kivitelébe**. A kkv-k nagy hányada belföldi végső fogyasztásra (főleg háztartásoknak) értékesít készterméket, ez teszi ki a teljes kibocsátás felét. Ezzel szemben a nagyvállalatok csak 28 százalékban értékesítenek belföldön készterméket, 72 százalékban exportálnak. A kis- és középvállalkozások nagyvállalatokkal kialakított intenzív kapcsolatrendszerét illusztrálja, hogy félkész termékeik felét nagyvállalatok vásárolják meg.

Elsősorban az **iparban** működő kkv-k-nak van lehetőségük csatlakozni a nemzetközi értékláncokba közvetlen vagy közvetett módon. Bár magas a hazai hozzáadottérték-arányuk, a nagy élőmunka-igényes tevékenység miatt a **szolgáltatások** exportja a szektor sajátosságai miatt jellemzően alacsony. Mindezek alapján **azok az ágazatok leginkább kompatibilisek a globális értékláncokkal**, ahol a hazai hozzáadott érték aránya 50 százalék körül van. Ilyen a **vegyipar** és a **gépipar**. Az 50 százalék feletti hozzáadottérték-arány a feltétele annak, hogy a termelés a globális erőforrások kihasználására támaszkodjon, miközben természetesen a termékeket a megrendelő igényeihez igazítják.

5.3. NAGY GYULA: SZOLGÁLTATÁSEXPORT

5.3.1. Néhány módszertani megjegyzés

Ez a rész a **magyar szolgáltató szektor nemzetköziesedésének** néhány szegmensét elemzi a kis- és középvállalkozások szemszögéből, arra a kérdésre keresve a választ, hogy melyik területen milyen méretkategóriájú vállalatok, illetve vállalatcsoportok lehetnek a magyar kormányzati ösztönzési stratégia célcsoportjai. Bár egyre nagyobb az érdeklődés iránta, a szolgáltatások nemzetközi kereskedelmével eddig viszonylag keveset foglalkozott a nemzetközi szakirodalom – elsősorban statisztikai módszertani problémák és ezzel összefüggésben a statisztikai nyomon követés korlátai miatt.

Az egyik leglényegesebb módszertani problémát a **nemzetközi szolgáltatáskereskedelem definiálása** jelenti. A szolgáltatások külföldön történő értékesítése több formában történhet:

- a külkereskedelmi ügyletekhez hasonlóan egy ország természetes és/vagy jogi személyei szolgáltatásokat nyújtanak egy másik ország természetes és/vagy jogi személyeinek,
- egy országban bejegyzett társaság leányvállalatot alapít egy másik országban szolgáltatások nyújtása céljából.

A külföldi működőtőke-befektetésekhez kapcsolódó nemzetközi szolgáltatáskereskedelmet jóval nehezebb mérni, mint a külkereskedelmi ügyletekhez hasonló, határokon átnyúlót. Hosszú időn keresztül ez volt a nemzetközi szolgáltatáskereskedelem fő formája. A statisztikai adatok hiánya és bizonyos módszertani problémák a külföldi működőtőke-befektetéseknél még erőteljesebben jelentkeznek.

A határokon átnyúló szolgáltatásexportra és -importra vonatkozó nemzetgazdasági szintű adatokat a Magyar Nemzeti Bank és a Központi Statisztikai Hivatal közli. A vállalatimérleg-beszámolókból nincsenek részletes konzisztens adatok a szolgáltatásexportról.

A **nemzetköziesedés kibontakozására** utal, hogy a Magyar Nemzeti Bank adatai szerint a szolgáltatások áruexporthoz viszonyított aránya 2010 és 2018 között 18,1 százalékról 28 százalékra emelkedett. Nemzetgazdasági jelentőségének fokozódását érzékelteti, hogy a **szolgáltatások külkereskedelmének aktívuma** 2010 és 2018 között 2,6-ról 7,6 milliárd euróra emelkedett. Ehhez képest a **külkereskedelmi termékek forgalma** az MNB fizetésekben alapuló adatai szerint 2010-ben 2,6 milliárd eurós többletet, 2018-ban viszont már 1,4 milliárd euró deficitet mutatott. A KSH kiszállításokon alapuló adatai szerint az aktívum 2000-ben 5,5 milliárd euró, 2018-ban 5,6 milliárd euró volt. Mindez a szolgáltató szféra növekvő fontosságára hívja fel a figyelmet Magyarország külgazdasági egyensúlyviszonyainak alakulásában és alakításában.

A külkereskedelmi ügyletekhez hasonló, a határokon átnyúló nemzetközi szolgáltatás-kereskedelem (bevételek és kiadások) a **folyo fizetési mérlegben** a következő kategóriákat foglalja magába:

- szállítás (szárazföldi, tengeri és légi áruszállítás, személyszállítás, kikötői szolgáltatások),
- utazás, tartalmát tekintve ez megfelel az idegenforgalomnak (szabadidős idegenforgalom, szakmai-üzleti utazás, egyéb turizmussal kapcsolatos tanulmányok folytatása, zárandoklat és gyógykezelés céljából),
- mások tulajdonában lévő fizikai inputokon végzett feldolgozási szolgáltatások, ami lényegében bérmunka,
- máshová nem sorolt karbantartási és javítási szolgáltatás,
- építési-szerelési szolgáltatások,
- biztosítási és nyugdíjszolgáltatások,
- pénzügyi szolgáltatások,
- szellemi termékek használatának máshová nem sorolt díja,
- távközlési, számítástechnikai és informatikai szolgáltatások,
- egyéb üzleti szolgáltatások,
- személyes, kulturális és szórakoztatással kapcsolatos szolgáltatások,
- kormányzati szolgáltatások (követségek és konzulátusok, katonai egységek és ügynökségek, egyéb hivatalos szervezetek és azok kiadásai és bevételei).

5.3.2. A magyar szolgáltatásexport néhány jellemző vonása

A kormányzati ösztönzési stratégia fő területei és vállalati célcsoportja a szolgáltatáskivitel esetében az exportértékesítés és a külkereskedelmi többlet nagyságrendje, a kis- és középvállalkozások exportban elfoglalt részesedése és hazai hozzáadottérték-tartalma alapján határozhatók meg.

Ami a szolgáltatásexport-értékesítés nagyságrendjét illeti, a **bevételek koncentráltak**, 2018-ban közel 80 százalékuk **négy volumenhordozó területre**: a szállításra, az utazásra, az egyéb üzleti szolgáltatásokra és a távközlési, számítástechnikai és informatikai szolgáltatásokra jutott. Még nagyobb mértékű a koncentráció a **szolgáltatás-külkereskedelem többletét** tekintve, mivel az aktívum 95 százaléka a bérmunkának, az utazásnak és a szállításnak volt betudható (5.7. táblázat).

A **vállalati méretkategóriákra** vonatkozó adatszolgáltatás meglehetősen hiányos. A Központi Statisztikai Hivatal nem közöl számokat az **idegenforgalomról** vállalati méretkategóriák alapján, de az elemezhető más statisztikák igen. Nem lehetett besorolni a vállalati méretkategóriákba 2018-ban az exportbevételek kétharmadát az építési-szerelési és a pénzügyi szolgáltatások és közel felét a bérmunka esetében (5.8. táblázat). A többi vizsgált területen is magas volt a nem besorolt vállalatok aránya.

5.7. táblázat: Adatok Magyarország szolgáltatás-külkereskedelméről

| | Bevétel (millió euró) | | Egyenleg (millió euró) | | A bevételek meg- oszlása (%) | |
|--|--------------------------|--------------|---------------------------|-------------|---------------------------------|--------------|
| | 2010 | 2018 | 2010 | 2018 | 2010 | 2018 |
| Bérmunka | 1550 | 1934 | 1506 | 1709 | 19,4 | 7,7 |
| Javítási és karbantartási szolgáltatások | 8 | 568 | -11 | 41 | 0,1 | 2,3 |
| Szállítási szolgáltatások | 566 | 6229 | -206 | 1901 | 7,1 | 24,9 |
| Turizmus | 4067 | 5856 | 2272 | 3617 | 50,9 | 23,4 |
| Építési-szerelési szolgáltatások | 105 | 337 | 42 | 133 | 1,3 | 1,3 |
| Biztosítási szolgáltatások | 17 | 29 | -74 | -164 | 0,2 | 0,1 |
| Pénzügyi szolgáltatások | 161 | 410 | -85 | 62 | 2,0 | 1,6 |
| Szellemi tulajdon használatáért kapott/fizetett díjak | 120 | 1498 | -163 | 225 | 1,5 | 6,0 |
| Távközlési, számítástechnikai és informatikai szolgáltatások | 207 | 2313 | -14 | 881 | 2,6 | 9,3 |
| Egyéb üzleti szolgáltatások | 883 | 5263 | -600 | -733 | 11,1 | 21,1 |
| Személyes, kulturális és szórakoztatási szolgáltatások | 230 | 447 | 61 | -15 | 2,9 | 1,8 |
| Kormányzati szolgáltatások | 71 | 112 | -1 | -17 | 0,9 | 0,4 |
| Összesen | 7985 | 24996 | 2727 | 7640 | 100,0 | 100,0 |

Forrás: Magyar Nemzeti Bank

A kis- és középvállalkozások részesedése kiemelkedő a személyes, kulturális és szórakoztató szolgáltatások, a szellemi tulajdon használatáért kapott díjak és a biztosítási szolgáltatások körében (5.8. táblázat). Az utóbbi két kategória tekintetében kiemelkedő a külföldi tulajdonosi háttér. Ezeknek a csoportoknak a részesedése egyrészt alacsony a magyar szolgáltatáskivitelben, ami miatt nem érdemes kiemelt figyelemben részesíteni őket a kormányzati ösztönzési stratégiában. Másrészt olyan heterogén és decentralizált, kis szervezeti egységekben gazdaságosan végezhető tevékenységekről van szó, amelyekre (többek között költség-haszon megfontolásokból) nem célszerű külön ösztönzőket kialakítani. A **javítási és karbantartási szolgáltatások** exportjában a nagyvállalatok dominálnak, a szolgáltatáscsoport kivitelének kétharmada külföldi tulajdonosi háttérű vállalathoz kötődik.

5.8. táblázat: *A magyar szolgáltatásexport megoszlása vállalati méretkategóriák szerint 2018-ban (összes export = 100 százalék)*

| | 0–49 fős | Ebből: | | 50–49 fős | 249 fő feletti | Nem ismert |
|---|------------|------------|------------|------------|----------------|-------------|
| | | 0–9 fős | 10–49 fős | | | |
| Bérmunka | 2,7 | 0,3 | 2,4 | 12,6 | 32,7 | 9,3 |
| Javítási és karbantartási szolgáltatások | 7,9 | 2,4 | ,5 | 4,4 | 33,4 | 46,4 |
| Szállítási szolgáltatások | 6,7 | 1,5 | 5,2 | 8,7 | 31,6 | 6,3 |
| Turizmus | n. a. | n. a. | n. a. | n. a. | n. a. | 100,0 |
| Építési-szerelési szolgáltatások | 11,2 | 4,2 | 7,0 | 6,5 | 4,4 | 66,7 |
| Biztosítási szolgáltatások | 19,9 | 9,2 | 10,7 | 8,3 | 11,9 | 40,0 |
| Pénzügyi szolgáltatások | 0,4 | 0,1 | 0,3 | 3,7 | 30,9 | 64,5 |
| Szellemi tulajdon használatáért kapott/ fizetett díjak | 24,5 | 8,9 | 15,6 | 9,0 | 3,0 | 39,0 |
| Távközlési, számítástechnikai és informatikai szolgáltatások | 8,9 | 3,5 | 5,4 | 6,9 | 29,4 | 45,9 |
| Egyéb üzleti szolgáltatások | 11,3 | 5,8 | 5,5 | 10,3 | 22,1 | 44,9 |
| Személyes, kulturális és szórakoztatási szolgáltatások | 22,6 | 20,5 | 2,2 | 6,0 | 4,2 | 44,5 |
| Kormányzati szolgáltatások | n. a. | n. a. | n. a. | n. a. | n. a. | n. a. |
| Összesen | 8,7 | 3,6 | 5,2 | 7,9 | 21,9 | 52,8 |

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal

Ugyancsak a nagyvállalatok dominanciája jellemzi a **távközlési, számítástechnikai és informatikai**, valamint az **egyéb üzleti szolgáltatások** kivételét. A kormányzati stratégia az előbbi csoportot speciális vonásai, az utóbbit heterogenitása miatt nem tudja közvetlenül támogatni annak ellenére, hogy e két szolgáltatáscsoport hazai hozzáadott-érték-tartalma magas, kapcsolódhat globális értékláncokhoz, és egyaránt lehet dinamika- és volumenhordozó.

Az egyéb üzleti szolgáltatások között érdemes röviden kitérni az üzleti szolgáltató központokra (Shared Service Centres – SSC). Ezek olyan osztott szolgáltatási modellt testesítenek meg, amelyben egy vállalat olyan belső központot hoz létre valamelyik nagyvárosban, amely szolgáltatási tevékenységeket végez elsősorban – de sokszor nem kizárólag – a saját szervezeti egységei számára. A versenyben magukat feljebb pozi-

cionáló vállalatok inkább üzleti támogató szolgáltató **központoknak** (Business Support Centre – BSC) nevezik magukat, ami nagyobb hozzáadottérték-teremtést sugall.

A szektor még nem volumen-, hanem csak dinamikahordozó, amennyiben kibocsátása évente 10-15 százalékkal bővül. Jelenleg a több mint 110 központ már 50 ezer főt foglalkoztat Magyarországon. Csak 2018-ban 10 új beruházást jelentettek be több mint 10 millió euró értékben, így legalább 1200 új munkahely jön létre. A szolgáltató központok tipikusan IT-támogatásra, pénzügyi és számviteli tevékenységre, HR-tevékenységre és telefonos tanácsadásra szakosodtak, tevékenységük hozzáadott értéke magas, egy részük kapcsolódik a globális ellátási és értékláncokhoz. Többségük külföldi, gyakran globális nagyvállalat hazai leányvállalata. A telephelyválasztás földrajzi szempontból meglehetősen decentralizált, mert vidéki városokban (Debrecen, Szeged, Székesfehérvár, Miskolc stb.) is megjelentek. A működésükhöz és terjedésükhöz kapcsolódó további előny, hogy zömmel nyelveket tudó szakképzett munkaerőt foglalkoztatnak, továbbá viszonylag kis kezdeti tőkebefektetéssel, amely az irodapiacra irányul, számottevő exportárbevételt generálnak.

Tekintettel arra, hogy az üzleti szolgáltató központok döntően külföldi nagyvállalatok magyarországi leányvállalatai, nem a kkv-stratégia, hanem a külföldi működőtőke-ösztönzési stratégia célcsoportját képezik – annak ellenére, hogy méretüket tekintve kis- és középvállalatoknak minősülnek.

Ami a volumen-hordozó és/vagy perspektivikus csoportokat illeti, **bérmunkavégzésre** elvileg nagyszámú feldolgozóipari ágazatban és alágazatban van mód. A dolog természetéből adódóan itt a legmagasabb a hazai hozzáadottérték-tartalom, alapja ugyanis a hazai munkaerővel kapcsolatos különféle előnyök külföldi vállalatok által történő kiaknázása. A nemzetköziesedésnek ez a formája korábban a textil- és ruházati ipart jellemezte, de más munkaigényes ágazatban és alágazatban is előfordult. A hazai fajlagos munkaerőköltségek utóbbi években bekövetkezett emelkedésével és az alacsony költségintű fejlődő országok bérversenyeinek erősödésével Magyarország nemzetközi munkaerőköltség-előnyei lemorzsolódtak. Ezzel is összefügghet a bérmunka arányának 2010 és 2018 között 19,4-ről 7,7 százalékra történt zsugorodása a szolgáltatás-exportban (5.7. táblázat). Következésképpen annak ellenére, hogy még mindig jelentős külkereskedelmi aktívuma van, a bérmunka mint szolgáltatás-csoport jelenlegi szerkezetében a nemzetköziesedést ösztönző kormányzati stratégia szempontjából nem tekinthető preferált területnek. A súlypont új területekre történő áthelyezése (például a vegyiparra és az egészségiparra – gyógyszerek farmakológiai vizsgálata stb.) viszont elképzelhető.

Definíció szerint **idegenforgalomnak** számít, ha az egyén a szokásos lakhelyén és munkahelyi környezetén kívül fogyaszt. Az idegenforgalmon belül **többféle szolgáltatás** van (amit gyakran nehezen lehet megkülönböztetni). Ilyen a kiutaztatás, a beutaztatás, a szálláshely-értékesítés, a menetjegy-értékesítés, valamint a kapcsolódó ágazatok sora: a rendezvényszervezés, a szállítás, a közlekedés, a tolmácsolás, az idegenvezetés, a vendéglátóipar stb.

Magyarországon a nemzetgazdaságban betöltött szerepe miatt az idegenforgalom hosszú idő óta **kiemelt jelentőségű**. Nem írható le hagyományos ágazatként, mivel az általa igénybe vett szolgáltatások és termékek heterogének. A turizmus olyan része a gazdaságnak, amelyet az elfogadott nemzetközi szabványok (ESA 95) és gazdasági tevékenységi nómenklatúrák, osztályozások (ISIC 2, NACE 03), valamint az ezekre épülő hazai osztályozás (TEÁOR) önálló elemként nem ismernek, illetve nem határolnak le, vagyis önálló turizmus nemzetgazdasági ágazat nem létezik. **Kínálati** oldalon az idegenforgalom nagyszámú ágazatot és tevékenységet fog össze, amelyek megfelelő koordinálásával tovagyűrűző növekedési, összességében szinergikus hatások érhetők el. Az **idegenforgalmi infrastruktúra** ráadásul tőkeigényes. Korábban az idegenforgalom makrogazdasági összefüggéseit elsősorban a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás nemzetgazdasági ág teljesítményén keresztül vizsgálták, ezzel azonban nem fedhető le a turizmusnak a gazdaság egészére gyakorolt hatása.

Az idegenforgalom statisztikai értelemben két nagy ágazatra bontható. Az első a **szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás**, a második a **művészet, szórakozás, szabadidő**. A két szegmens nagyságrendje közötti különbséget érzékelteti, hogy 2015-ben az előbbi árbevétele 287 milliárd forint volt, az utóbbié 83 milliárd forint, miközben mindkét szegmensben hasonló számú vállalat (3271, illetve 3300) működött.

Az idegenforgalomban megkülönböztethetők a **devizabelföldi** és a **devizakülföldi** személyek. Az idegenforgalomra vonatkozó szatellit számlák azt mérik, hogy a hozzá közvetve kapcsolható ágazatokban mekkora a multiplikátorhatás. Ismereteink szerint a modellek célja az, hogy a turizmus teljes gazdaságra gyakorolt hatását megvizsgálják, ezért nem bontották szét a kibocsátást exportra és belföldi felhasználásra. Ugyanakkor véleményünk szerint ez lehetséges, mivel a végső fogyasztás e kettőnek az összege (itt a termelőfelhasználást elhagyhatjuk). Ha a szükséges adatok megvannak, akkor ezt ki lehet számolni, de külön kutatás keretében.

Az idegenforgalomra vállalati méretkategóriák szerinti bontásban a Nemzeti Adó- és Vámhivatal szolgáltat adatokat. Ezen belül a **szálláshely-szolgáltatásban** 2008-ban 2822, 2018-ban 3369 **vállalatot** tartottak nyilván. A 2008 és 2018 közötti időszakban **méretkategóriák szerint** a vállalatoknak stabilan 86 százaléka volt mikrovállalkozás, 10 százaléka kis- és 2 százaléka közepes vállalkozás. A fennmaradó 2 százalék méret szerint nem ismert, illetve nagyvállalat volt. **Nemzetköziesedés** egyedül a nagyvállalatok esetében mutatkozott, az exportnak az értékesítés árbevételében elfoglalt aránya ugyanis 2018-ban 35 százalék volt. Ugrásszerű változás néhány évvel ezelőtt következett be, az exportorientáció mértéke a 2014. évi 12,1 százalékról 2015-ben 32,2 százalékra emelkedett. A kvv-k exportorientációja minimális, 5 százalék alatti volt. Mindez tükröződik az **exportárbevétel vállalati méretkategóriák szerinti megoszlásában** és az **egy vállalatra jutó kivitel értékének** alakulásában is, mivel az exportárbevétel 81 százaléka 5 nagyvállalatra jutott (5.9. táblázat). A nagyvállalatok közül az ACCOR-Pannónia

Hotels mintegy 850 főt, a Danubius Hotels 2000 főt, a Mellow Mud 600 főt, a Hunguest Hotellánc pedig 1900 főt foglalkoztatott.

A **vendégéjszakák számának vállalati méretkategóriák alapján történő megoszlásáról** nem állnak rendelkezésre statisztikai adatok. Ami az aggregátumokat illeti, a kereskedelmi szálláshelyeken 2015-ben a bel- és külföldi vendégek 13-13 millió vendégéjszakát töltöttek el, ami 2009-hez képest 7,1 milliós növekedés. A növekmény oroszánrésze Budapesten realizálódott a külföldi, a SZÉP-kártyák bővülő felhasználása nyomán pedig vidékre a belföldi vendégéjszakák esetében. Szakértői becslések szerint az **Airbnb**-re jutott a szállodai vendégéjszakák 15 százaléka, ennek fele a szállodai szobák helyettesítéséből adódott, a másik fele az idegenforgalom növekedéséből (KPMG 2017: 150). Az Airbnb keretében realizált árbevételről nincsenek adatok. A turizmus másik nagy szegmensében, a **vendéglátásban** az exportértékesítés nagyságrendje minimális.

A fentiek alapján a **kormányzati kkv-stratégia célcsoportját** a 365 kis- és a 71 középvállalkozás alkothatja.

5.9. táblázat: Adatok a magyar turizmus nemzetköziesedéséről vállalati méretkategóriák szerint 2018-ban

| | Mikro 0–9 fő | Kis 10–49 fő | Közép 50–249 fő | Nagy 249 fő– | Nem ismert | Összesen |
|--|-----------------|-----------------|--------------------|-----------------|------------|----------|
| Vállalatok száma | | | | | | |
| – Darab | 2902 | 335 | 71 | 5 | 56 | 3 369 |
| – Százalékos megoszlás | 86,1 | 9,9 | 2,1 | 0,1 | 1,7 | 100,0 |
| Az exportárbevétel aránya az értékesítés árbevételében (%) | 2,4 | 2,7 | 2,4 | 34,7 | – | 10,9 |
| Exportárbevétel | | | | | | |
| Millió forint | 1 237 | 2 934 | 3 269 | 36 834 | – | 44 275 |
| Százalékos megoszlás | 2,8 | 6,6 | 7,4 | 83,2 | – | 100,0 |
| Egy vállalatra jutó exportárbevétel | | | | | | |
| Millió forint | 0,4 | 8,8 | 46,0 | 7 367 | – | 13,1 |

Forrás: NAV-adatbázis

A **szállításra** jutott 2018-ban a magyar szolgáltatáskivitel 25 százaléka. Az egyes alcsoportok közül egyedül a 10,7 százalékos súlyú közúti szállításban, azon belül is a **közúti áruszállításban** relevánsak a kis- és középvállalkozások. Ez utóbbiban a vállalkozások száma a 2008. évi 7239-ről 2018-ban 6540-re csökkent. 2018-ban a vállalatok 84,4 százaléka volt mikrovállalkozás, 12,2 százaléka kisvállalkozás, 2,1 százaléka középvállalat

és 0,2 százaléka (12 cég) nagyvállalat (5.9. táblázat). A közúti áruszállítás **nagymértékben nemzetköziesedett**, az exportértékesítés aránya az árbevételben a kritikus 25 százalék közelében volt a kisvállalatok, ennél jóval magasabb szintet ért el a közepes és a nagyvállalatok esetében. Az exportárbevétel 42 százalékát a közép-, 29,1 százalékát a kisvállalatok adták. Ez utóbbi méretkategóriában az egy vállalatra jutó exportárbevétel meghaladta a 100 millió forintot.

Ebben az ágazatban a **kormányzati ösztönzés célcsoportja** a 140 közép- és a 801 kisvállalkozás lehet. Ennek magyarázata az, hogy szakértői becslések szerint az alágazatban a 20–30 járművel rendelkező vállalkozások versenyképesek nemzetközileg, ez a minimális üzemméret, ebből adódóan kiesnek a mikrovállalkozások, miközben a nagyvállalatok nemzetköziesedését nem indokolt még jobban támogatni.

5.10. táblázat: Adatok a magyar közúti áruszállítás nemzetköziesedéséről vállalati méretkategóriák szerint 2018-ban

| | Mikro 0–9 fő | Kis 10–49 fő | Közép 50–249 fő | Nagy 249 fő– | Nem ismert | Összesen |
|--|-----------------|-----------------|--------------------|-----------------|------------|----------|
| Vállalatok száma | | | | | | |
| – Darab | 5517 | 801 | 140 | 12 | 70 | 6540 |
| – Százalékos megoszlás | 84,4 | 12,2 | 2,1 | 0,2 | 1,1 | 100,0 |
| Az exportárbevétel aránya az értékesítés árbevételében (%) | 11,4 | 23,9 | 37,9 | 51,3 | 2,8 | 28,5 |
| Exportárbevétel | | | | | | |
| Millió forint | 30 781 | 98 902 | 142 598 | 67 185 | 35 | 339 500 |
| Százalékos megoszlás | 9,1 | 29,1 | 42,0 | 19,8 | 0,0 | 100,0 |
| Egy vállalatra jutó exportárbevétel | | | | | | |
| Millió forint | 5,6 | 123,5 | 1 018,6 | 5 598,7 | 0,5 | 51,9 |

Forrás: NAV-adatbázis

A **kormányzati ösztönzés mozgásteret** meglehetősen **szűk**, mert a közúti áruszállítás az Európai Unió közös politikáinak egyike, szigorú közösségi szabályokkal. Az utóbbi időben elfogadott uniós rendelkezések (posted workers, azaz a kiküldött munkaerő díjazása, a pihenőidő szabályozása stb.) hátrányosan érintették a közép- és kelet-európai országokat, beleértve Magyarországot. Ennek nyomán a hazai vállalkozások nemzetközi versenyelőnyei nagymértékben lemorzsolódtak, miközben a külső kereslet lanyhulása és a hazai kínálati korlátok miatt az alágazat exportárbevétele 2017-ben és 2018-ban

csökkent. Nincs többé olcsó sofőr, olcsó üzemanyag és olcsó jármű. Ugyanakkor nem lehet kizárni az önvezető járművek elterjedését, ami egyéb tényezők változatlansága esetén mérsékli a gépkocsivezetők iránti keresletet. Ennek a valószínűsége ugyanakkor csekély a tehergépjárművek esetében, inkább a személygépjárművekre lesz jellemző.

Ezeknek a korlátoknak a figyelembevételével a **kormányzati ösztönzési stratégiának** nem a kikutatott vállalati célcsoportokra kell irányulnia, hanem a képzésre, pontosabban a **gépkocsivezető-képzés** eddigénél is erőteljesebb támogatására. Ebből természetesen nagymértékben profitálhatnak a kis- és középvállalkozások is. E javaslat mögött a sofőrhiány, illetve a hiány enyhítésének szándéka húzódik meg. A munkaerőhiány jelentős korlátja, sőt gátja a kínálat bővítésének. Nagyszámú jel szerint az eddigi ösztönzők nem bizonyultak elegendőnek a sofőrhiány enyhítésére, a hivatás iránti érdeklődés kellő mértékű felkeltésére. Mérlegelendő **hosszú távú életpályamodell** kialakításával vonzóbbá tenni a kamionsofőr hivatást.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a 2010 utáni időszakban a magyar szolgáltató szektor világgazdasági munkamegosztásba bekapcsolódott szegmense gyors ütemben nemzetköziesedett, és dinamikája sok tekintetben meghaladta az árutertermelő szféráét. Bár külföldről származó bevételeinek nagyságrendje még nem éri el az áruexportét, növekvő külkereskedelmimérleg-többlete mind fontosabb szerepet játszik Magyarország külgazdasági egyensúlyviszonyainak alakulásában, különösen olyan időszakban, amikor a külkereskedelmi termékgórgalom többlete középtávon mérséklődik. Mindezekon túlmenően a szolgáltatásexport hazai hozzáadottérték-tartalma kedvező, sok területen meghaladja az árutertermelő szféráét.

A statisztikai elemzés után a következő fejezet azt vizsgálja, hogy milyen szerepet játszottak az európai uniós források a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésében, mennyiben mozdították elő a folyamatot.

NAGY GYULA:

6. Uniós fejlesztési források

6.1. A VÁLLALATOK ÁLLAMI TÁMOGATÁSÁNAK NÉHÁNY ÁLTALÁNOS KÉRDÉSE

A szakirodalomban hosszabb ideje vita tárgya a **kis- és középvállalkozások állami támogatása**. Az álláspontok **első csoportja** szerint a piac nem megfelelő működése miatt a kis- és középvállalkozások nehezen jutnak tőkéhez vagy kölcsönhöz egyes pénzügyi közvetítők kockázatkerülése miatt, és azért, mert korlátozott biztosítékok nyújtására képesek. Szűkös pénzügyi és egyéb forrásaik miatt az információkhoz való hozzáférésük is korlátozott, különösen az új technológiák és a potenciális piacok vonatkozásában. A nagyvállalatokkal szembeni versenyhátrányok mérséklése érdekében indokolt és szükséges a **kkv-k állami támogatása**. Ez azzal is alátámasztható, hogy a nagyvállalatokkal szembeni versenyhátrányaik ellenére a fejlett országokban az összes vállalat több mint 95 százalékát képviselő szektor döntő szerepet játszik a munkahelyteremtésben, a társadalmi stabilitás és a gazdasági fejlődés mind fontosabb tényezője és a vállalkozói szellem és az innováció forrása.

A kkv-k támogatását indokolják költség-haszon számítások is. Martini és Bondonio (2012) szerint Olaszországban a kis- és középvállalkozásoknak nyújtott támogatások esetén egy munkahely létrehozása tizedannyiba sem kerül, mint a nagyvállalatok esetében. A pozitív foglalkoztatási hatás nem egyértelmű, mert nem igazolható, hogy az új munkahelyek a támogatások hatására jöttek létre, nem pedig a gazdaság önmozgásának következtében. Igen jelentősnek találták a támogatások holtteher-hatását. Az értékesítés egy euróval történő növelését a kkv-k esetében 25 cent, a nagyvállalatokat is tartalmazó vállalati körben 2 euró generálta. Ez arra enged következtetni, hogy a nagyvállalatok támogatásának nagy a költsége, az számottevő társadalmi veszteséggel párosul.

Az álláspontok **második csoportja** szerint a **kis- és középvállalkozások feltétel nélküli, általános támogatása nem indokolt**, mert az nem ösztönzi a vállalkozások növekedését, ellentétes a gazdasági növekedés követelményeivel. E szakirodalmi források arra hívják fel a figyelmet, hogy a támogatások vállalati mérethez kötése igazodást válthat ki az érintettek között, a támogatások igénybevétele végett feldarabolhatják a vállalatokat. Ebből az erősen piacpárti megközelítésből következik, hogy a racionális, normatív kormányzati politikának a piaci be- és kilépési korlátok és a vállalati növekedés előtti adminisztratív akadályok leépítésére, a pénzügyi forrásokhoz való hozzáférés javítására, a képzés, az innováció és a külső piacokra való belépés előmozdítására cél-szerű törekednie.

Az említett első csoporton belül vita van az állami támogatások formájáról, arról, hogy a vissza nem térítendő vagy a visszerthes támogatás-e a célszerű. Nagyszámú szakirodalmi forrás szerint diszfunkcionális hatásaik miatt **a vissza nem térítendő támogatások kerülendők**. A visszatérítendő támogatások (kedvezményes hitelek stb.) indokoltak a kkv-k nagy szervezetekkel szembeni versenyhátrányainak enyhítése végett.

A nemzetközi és a hazai gyakorlat eltér a piaci alapú ideáltipikus koncepcióktól, mert kiterjedt intézményi és eszközrendszer épült ki a kkv-k közvetlen és közvetett támogatására. A vállalkozásösztönzés, azon belül a kis- és középvállalkozások fejlődése, illetve nemzetköziesedése támogatásának keretfeltételeit a releváns európai uniós joganyag határozza meg. Az Európai Unió tagállamai közötti kereskedelemben a belső piac szabályrendszere érvényes. A közös kereskedelempolitika jellegéből adódóan **tagállami mozgástér** a kereskedelemfejlesztés és az idegenforgalom terén van. A közösségi versenypolitika és versenyjog hatással lehet a vállalati méretstruktúrára.

Az uniós szabályozás is engedélyezi a kkv-k támogatását. A releváns **közösségi joganyag** nem a nagyvállalati szektort, hanem a **kis- és középvállalkozásokat preferálja**. A kkv-k által végrehajtott beruházások a kohéziós politika keretében általános szabályként nagyobb kedvezményben részesülhetnek, mint a nagyberuházások. A magasabb támogatási intenzitási határértékekkel a kis- és középvállalkozások magasabb költségeit kívánják ellensúlyozni. A támogatásintenzitási értékek ugyanakkor egyrészt felső korlátot is képeznek, főleg kisebb összegű projektek esetében, másrészt meghatározott önrészhez kötik a támogatások igénybevételét.

A kis- és középvállalkozások által 26 jogcímen igénybe vehető állami támogatás, illetve a kifejezetten rájuk szabott konstrukciók (beruházások, tanácsadás, vásárokon való részvétel, európai együttműködési projektek, kockázatitőke-finanszírozás) részben **közvetlenül**, részben **közvetve hozzájárulhatnak** a gazdasági szereplők, köztük a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedéséhez a versenyképesség, valamint a piacra jutási feltételek javításán keresztül. Nincs akadálya ugyanis annak, hogy a beruházási támogatásokból létrehozott kapacitásokkal előállított (nem szubvencionált) termékek egy részét exportálják, a vásárokon való részvétel támogatását külföldi megjelenésre használják fel stb. A **beszállítói teljesítmény** ösztönzése terén nincsenek olyan korlátok, mint az exportszubvenciók tekintetében, ami további nyomás érv a kkv-k beszállítói tevékenységének támogatása mellett. Mindez azonban hangsúlyozottan lehetőség, amivel élhetnek a kis- és középvállalkozások, de ez természetesen nem kötelező.

A kis- és középvállalkozások támogatására vonatkozó közösségi jogszabályok között nincs olyan, amely kifejezetten az **exporttal kapcsolatos tevékenységekre** és az **importhelyettesítésre** vonatkozna. Éppen ellenkezőleg: hangsúlyosan szerepel bennük, hogy a támogatások nem adhatók exportra és importhelyettesítésre. Ennek az a magyarázata, hogy a harmadik országokkal folytatott kereskedelemben a GATT/WTO szabályai tiltják az export és az importhelyettesítés közvetlen szubvencionálását. Az ilyen jellegű támogatások az EU belső piacán torzítanák a versenyt, ami adott eset-

ben a tagállamok közötti kereskedelmet is érinthetné. Az export (és az importhelyettesítés) támogatása más jellegű ösztönzők segítségével lehetséges. Piackonform megoldás **exporthitelek és garanciák** nyújtása.

Fejlett tőkepiacok hiányában a bankhitelek mellett az **európai uniós fejlesztési források** az utóbbi években Magyarországon kiemelkedő szerepet játszottak a vállalati szektor, azon belül a kis- és középvállalkozások beruházásainak finanszírozásában. Még 2012-ben deklarálta a kormány, hogy az uniós források 60 százalékát közvetlen **gazdaságfejlesztésre** fordítaná, aminek jelentős részét teszik ki a **vállalkozásfejlesztésre** szánt összegek.

A hazai és a nemzetközi szakirodalomban egyetértés alakult ki arról, hogy nehéz számszerűsíteni az európai uniós források mikro- és makrogazdasági hatásait. Sok szakirodalmi forrás jutott arra a következtetésre, hogy nem egyértelmű az uniós források pozitív hatása. Több külföldi forrás szerint a fejlett intézményi rendszerrel rendelkező országokban volt kimutatható pozitív gazdasági hatás. A hatások eltérők a különböző típusú programok alapján.

A magyarországi uniós támogatási programokról Balás és munkatársai (2015), a Budapest Intézet (2013) és a KPMG (2017) végzett átfogó elemzést. A továbbiakban ez a fejezet a KPMG (2017) anyagára támaszkodik.

Az európai uniós fejlesztési források nem csekély hányadának célja a vállalkozásösztönzés, illetve az idegenforgalom fejlesztésének támogatása. A következő alfejezet a 2007 és 2013 közötti költségvetési periódusban a Magyarország által ilyen célokra kapott források felhasználását tekinti át a vállalatokra, azokon belül a kis- és középvállalkozásokra gyakorolt hatások alapján. Az áttekintés messze nem teljes körű, a leglényegesebb közvetlen mikrogazdasági hatásokra koncentrálnak, nem foglalkozik többek között a tágabb tovagyrúzó hatásokkal.

Mivel az európai uniós forrásokat a költségvetési időszak után még két évig le lehet hívni, ezért indokolt volt a vizsgált időszak 2015-ig történő kiterjesztése. Mivel a programozási időszak első éveiben viszonylag kevés forrás folyósítására került sor, ezért a hatáselemzés első éve is későbbre tolódott. A vállalkozásösztönzésre rendelkezésre állt források nagyságrendjét és gazdasági hatásait először a vállalkozásösztönzés, majd az idegenforgalom terén elemezzük és vonunk le következtetéseket a kis- és középvállalkozásokra, illetve azok nemzetköziesedésére vonatkozóan.

6.2. VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS

A tagállami finanszírozás mellett az európai uniós költségvetésből is rendelkezésre állnak források vállalkozásfejlesztésre. A 2007 és 2013 közötti programozási időszakban a gazdasági szervezetek **vállalkozásfejlesztés** címén a Gazdaságfejlesztési Operatív Program különféle prioritásai alapján és a Regionális Operatív Programok meghatározott intézkedései révén jutottak vissza nem térítendő forráshoz. A programok

elsődleges célja a hazai kis- és középvállalkozások versenyképességének fejlesztése és növekedésének elősegítése, másodlagos célja a foglalkoztatás bővítése versenyképes munkahelyek létrehozásán keresztül.

E programok keretében az érintett gazdasági szereplőknek összesen 910 milliárd forint összegben ítélték meg **vissza nem térítendő támogatást**. Ebből 545 milliárd forint technológiafejlesztésre, eszközbeszerzésre és kapacitásbővítésre, 243 milliárd telephelyfejlesztésre és -létrehozásra és termelőterületek előkészítésére jutott (KPMG 2017: 5–76). A támogatott projekteken belül az önerőből való finanszírozás aránya 62 százalék volt, míg 33 százalék európai uniós és 5 százalék hazai költségvetési forrás (KPMG 2017: 81). Az uniós és a hazai támogatás aránya 30 és 70 százalék között mozgott a regionális elhelyezkedés és a projektek méretének függvényében. Ágazati vetületben a támogatások több mint felét a feldolgozóipar vette fel.

A **visszatérítendő forrás** összege 243 milliárd forintra rúgott, ebből 160 milliárd forint hiteltermékekre, 73 milliárd forint kockázati tőkealapokra és 40 milliárd forint garancia-termékekre jutott. E pénzügyi eszközök közül a hitelek esetében kamattámogatásról volt szó. A garanciaeszközök a banki hitelezés kockázatait hivatottak csökkenteni. A kockázati tőkealapok támogatott tőkepiaci eszközök.

Ami a **hatásokat és hatásmechanizmusokat** illeti, a nem támogatott vállalatokkal összehasonlítva a **vissza nem térítendő támogatások** pozitív hatása az egy cégre jutó létszám és árbevétel emelkedése, a visszatérítendő támogatásoké az egy cégre jutó létszám mellett az export növekedése terén domborodott ki (KPMG 2017: 97–98).

A részvételi valószínűségen alapuló párosítás és fixhatás-beclsés kombinációjával készült elemzésükben hasonló következtetésre jutottak az uniós fejlesztési források hatásairól Banai és munkatársai (2017). A 2007 és 2013 közötti programozási időszakot tekintve szignifikáns pozitív hatást mértek a foglalkoztatotti létszám, az árbevétel, a bruttó hozzáadott érték és egyes esetekben az üzemi eredmény terén. Ez a pozitív hatás jelentősebb volt a vissza nem térítendő, szerényebb mértékű, de ugyancsak szignifikáns a visszatérítendő támogatások körében. Ugyanakkor az uniós források nem gyakoroltak szignifikáns hatást a munkatermelékenység alakulására.

Vállalati méret alapján a **vissza nem térítendő támogatások tekintetében a 6–49 főt foglalkoztató kis- és az 50–249 fős létszámú középvállalatok** esetében volt a legjelentősebb a támogatások pozitív hatása, legfőképpen az exportárbevétel, az adózás előtti eredmény és az egy vállalatra, illetve foglalkoztatottra jutó hozzáadott érték terén. (Ez a méretkategorizálás praktikus okokból tér el a statisztikaitól.) A **250 főnél többet foglalkoztató nagyvállalatok** esetében az egy cégre jutó nettó árbevétel és az exportárbevétel tekintetében voltak a támogatások a legeredményesebbek. Az 1–5 fős **mikrovállalkozások** esetében a támogatások elsősorban a bérek és az eredménymutatók alakulására hatottak kedvezően (KPMG 2017: 101).

Ami a **visszatérítendő támogatások** hatásait illeti, az 1–5 főt foglalkoztató **mikrovállalkozások** esetében a hitelek a legkisebb mértékű pozitív hatást az exportárbevétel

és a személyi költségek növekedésére gyakorolták. A 6–49 fős **kisvállalkozások** esetében a hitelek elsősorban az exportárbevétel és az adózás előtti eredmény növekedéséhez járultak hozzá. Az 50–249 fős **középvállalatok** esetében a hiteleknek az egy cégre jutó exportárbevétel, az adózás előtti eredmény és a hozzáadott érték dinamizálásában volt a legnagyobb szerepük. Az összes gazdasági mutatót tekintve a támogatások a 249 fő feletti **nagyvállalatok** működését érintették a legkedvezőbben, majd ettől a vállalati csoporttól alig elmaradva a közepes és kisméretű cégek következtek. A visszatérítendő támogatások a mikrovállalkozások esetében voltak a legkevésbé sikeresek (KPMG 2017: 102).

Banai és szerzőtársai (2017) hasonló eredményekre jutottak. Az uniós támogatásokból az ő számításaik szerint is a nagyobb vállalatok profitáltak. Ezt a jelentősebb hatást a támogatások nagyobb méretével magyarázták. A támogatások fajlagos hatékonysága **főbb területek** alapján a vállalati információs és kommunikációs technológiák esetében volt a legnagyobb majdnem minden vizsgált változó tekintetében. A telephely-, technológia- és kapacitásfejlesztési célú támogatások hatékonyságát szintén kedvezőnek találták. **Főbb szektorok** alapján a műanyag- és fémipar említhető első helyen. Ezzel együtt az építőiparban, az informatikai és kommunikációs ágazatban, a kereskedelemben és gépjárműjavításban szintén kedvező hatásokat regisztráltak. A támogatásoknak egyik vizsgált szegmentumban sem volt szignifikáns hatásuk a munkatermelékenységre.

Csoma (2018) 80 olyan vállalatot vizsgált, amely 2007 és 2012 között 100 millió forint feletti vissza nem térítendő beruházási támogatást kapott. Ez a véletlenszerűen kiválasztott minta a 100 millió forint feletti támogatásban részesült vállalkozások mintegy 10 százaléka, a legalább 20 főt foglalkoztató vállalatok túlsúlyával. (A vállalati kör valamivel több mint egyharmada foglalkoztatott 50 főnél kevesebbet.) A mintába került közepes és nagyvállalatok közül a támogatások eredményeként csak a nem exportálók tudták növelni árbevételüket. Az elemzés lényeges következtetése, hogy a már exportáló vállalatok körében a támogatások nagyságától nem függött az exportárbevétel.

Mindebből több **következtetés** is levonható. A gazdasági fejlesztést szolgáló uniós támogatásokat a kedvezményezettek **kapacitásbővítésre**, nem pedig hatékonyságnövelésre vették igénybe. Ez összhangban van azzal, hogy a programok egyik fő célja a foglalkoztatás bővítése volt. Annak következtében, hogy a gyorsabb növekedésre képes termelékenyebb vállalatok kapnak több és nagyobb támogatást, az aggregált termelékenység is javul (Banai et al. 2017).

Különösen a **vissza nem térítendő támogatások** esetében volt a források odaítélésének lényeges kritériuma a foglalkoztatás és az árbevétel fokozása. Ebben a tekintetben a támogatott vállalatok jobban teljesítettek a nem támogatott kontrollcsoporthoz képest. A foglalkoztatásnövelési célok teljesítése eleve mérsékelte a termelékenység emelésének lehetőségeit. Korántsem véletlen, hogy az uniós támogatások nem gyakoroltak pozitív hatást a termelékenységre.

Vállalati méret alapján a vissza nem térítendő források a közepes és a nagyvállalatok kivételét ösztönözték. E mögött vélelmezhetően az húzódott meg, hogy a támogatások

által közvetlenül és/vagy közvetve indukált termelésbővülésből exportra is jutott. Ilyen hatás nem volt érzékelhető a mikrovállalkozások körében, itt a források személyi költségeihez történő hozzájárulása volt a legjelentősebb. Ebből adódik az a konklúzió, hogy a kkv-politikának a középvállalkozások ösztönzésére célszerű törekednie.

A **visszatérítendő támogatások** esetében a forráshoz jutás kritériumai rugalmasabbak voltak, ezzel magyarázható a hiteleknek az exportárbevétel növekedéséhez történt nagyobb mértékű hozzájárulása. Szigorú gazdasági és pénzügyi kritériumok szerint a nagyvállalatok ösztönzése kecsgetet a legnagyobb sikerrel az export terén, de a vállalati kör speciális jellemzőit figyelembe véve perspektivikus lehet a középvállalatok fejlődésének támogatása is. A gazdasági és pénzügyi mutatószámok alapján nem volt jelentős különbség a vissza nem térítendő és a visszatérítendő támogatások hatásai között. A jelek szerint a vissza nem térítendő támogatások kedvezményezettjei teljesítették vállalásaikat. Ennek ellenére a piaci koordinációhoz közelebb álló, a közvetítő intézmények szűrőjével átvilágított, várhatóan kevesebb diszfunkcionális hatással járó visszerhes támogatások preferálása célszerűbb. A 2021 és 2027 közötti költségvetési periódusban várhatóan ezeknek a súlya fog erőteljesen megnőni.

Nem hagyható figyelmen kívül, hogy a vissza nem térítendő támogatások csökkentik a tőkeköltséget, ennek következtében kevésbé hatékony beruházások is lehetővé válnak.

A gazdaságpolitikai döntéshozók számára további támpontot jelentene a támogatások összege és az elért hatás mértéke közötti kapcsolat elemzése, aminek alapján mérlegelhető, hogy az optimális hatás eléréséhez mekkora támogatási összegeket célszerű pályáztatni, valamint annak a vizsgálata, hogy a vállalatok milyen megfontolások és szempontok alapján választanak a számukra szóba jöhető forrásbevonási formák között (Banai et al. 2017).

6.3. IDEGENFORGALOM

Az **idegenforgalom** terén az európai uniós fejlesztési források **célja** a turisztikai adottságok jobb kihasználása, magas színvonalú turisztikai termékkínálat és ezáltal az idegenforgalomból származó árbevétel növelése, továbbá a falusi turizmus népszerűsítése, ezzel összefüggésben a vidéki lakosság életszínvonalának az emelése volt. A versenytorzító hatások miatt az idegenforgalom a 2007 és 2013 közötti programozási időszakban nem szerepelt az európai uniós támogatási politika kiemelt területei között.

Az idegenforgalomban összesen megítélt támogatás 375 milliárd forintba rúgott, ebből 6059 projektet valósítottak meg. A 7 program 150 kiírásából idegenforgalmi fejlesztésekre is lehetett pályázatot beadni. A támogatásból 1144 projektet valósítottak meg 480 milliárd forint bruttó értékben. Ezen belül 308 milliárd forintot a **regionális operatív programok** keretében használtak fel. A támogatások több mint 80 százaléka **attrakciófejlesztéshez** (örökségturizmus, egészségturizmus, aktív turizmus, ökoturizmus, eseményturizmus, bor- és gasztronómiaturizmus, egyéb) kapcsolódott.

Ebben a szegmensben vélelmezhetően csekély a kis- és középvállalkozások súlya, amit az is érzékeltet, hogy az örökségturizmus esetében az átlagos projektméret 500 millió forint volt a 270 milliárd forint összes idegenforgalmi projektmérettel szemben (KPMG 2017: 151–152). A kkv-k szerepe a **szálláshelyfejlesztés** és a **falusi turizmus** esetében lehetett jelentősebb, az előbbi 49, az utóbbi 67 milliárd forint támogatást kapott 2007 és 2015 között. Az utóbbiban egy projektre átlagosan 14 millió forint jutott. A **vidékfejlesztési programok** keretében 67 milliárd forint összegben került sor 4915 beruházási projekt megvalósítására.

A 2009 és 2016 közötti időszakban a ROP keretében nyújtott támogatásokra jutott az összes szálláshely- és vendéglátóhely-beruházás 15 százaléka (KPMG 2017: 164). Az EU-források magas aránya nem csekély mértékben vezethető vissza arra is, hogy a 2008–2009. évi nemzetközi pénzügyi és gazdasági válság idején a bankok visszafogták hitelezésüket a szálláshelyek finanszírozására nem utolsósorban azért, mert a szektorban korábban felvett hitelek visszafizetése nehezebbé vált.

A statisztikai besorolás szerinti szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás szegmen-tumban a vállalatok 95 százaléka magántulajdonban van. A művészet, szórakoztatás és szabadidő terén magas, közel 80 százalékos az állami, önkormányzati és egyesületi tulajdonú vállalkozások aránya.

Ami a támogatások vállalati méretkategóriák **szerinti eredményességét** illeti, a 6–49 főt foglalkoztató cégek esetében a támogatottak szinte mindegyik teljesítmény-mutatója kedvezőbb volt, mint a nem támogatottaké. A támogatásokat a legkisebb eredményességgel a 2–5 főt, illetve az 50–100 főt foglalkoztató vállalatok használták fel. A 100 fő feletti támogatott vállalatok a létszám és az árbevétel tekintetében jelentősen, a hozzáadott érték alapján kisebb mértékben voltak eredményesek. Összességében tehát a támogatásokat a leghatékonyabban a 6–49 fős középvállalkozások és a 100 fő feletti nagyvállalatok használták fel (KPMG 2017: 172). Nem teljes körű vizsgálat alapján a közepes nagyságú támogatáshoz jutott vállalkozások árbevétele nőtt nagyobb mértékben (KPMG 2017: 173). **Regionális vetületben** a legjobban teljesítő cégek Budapesten, Pest, Jász-Nagykun-Szolnok, Hajdú-Bihar és Szolnok megyében voltak.

A KPMG által végzett hatásvizsgálat további **következtetése**, hogy azokon a településeken voltak hatékonyabbak a támogatások, ahol már korábban kiépült az idegenforgalmi infrastruktúra. Kulcsfontosságúnak bizonyult továbbá a munkaerő minősége. A munkaerőhiány nyomán mérséklődik a támogatások hatékonysága. A Balaton és Budapest mellett a fürdővárosok és a turisztikai vonzerővel bíró megyeszékhelyek a legsikeresebbek. Továbbra is szükség van a minőségi szálláshelyek számának növelésére főként az új turisztikai attrakciókkal összefüggésben. Végül a keresletösztönző intézkedések mellett (idegenforgalmi marketing stb.) a magánszektor és az önkormányzatok közötti együttműködés és koordináció adhat további lökést a szálláshelyek és a vendéglátás mennyiségi bővülésének és minőségi fejlődésének.

NÉMETH KRISZTINA:

7. Vállalati kérdőíves megkérdezés a kkv-k nemzetköziesedéséről

7.1. KUTATÁSI KÉRDÉSEK, KUTATÁSI DIZÁJN, MINTAVÉTEL ÉS KÉRDŐÍV

E fejezet **célja** annak az online kérdőíves felmérésnek a kiértékelése nyomán keletkezett eredmények bemutatása, amely a hazai kkv-k nemzetköziesedésével kapcsolatos szakmai tudásanyag kiegészítését tűzte ki célul az **alábbi kérdéskörök** alapján:

- Q1: Melyek a kis- és középvállalatok nemzetköziesedésének újtjai és formái Magyarországon?
- Q2: Milyen kulcstényezők és változók alakítják a kis- és középvállalatok nemzetköziesedését Magyarországon? Melyek a folyamatot elősegítő és gátló tényezők és körülmények?
- Q3: Mennyire támogatja a fennálló intézményrendszer és a gazdaságpolitika a kis- és középvállalati szféra külső piacra lépését, illetve külső piaci terjeszkedését?
- Q4: Milyen külső támogatással szembeni elvárásai vannak a vállalatoknak?
- Q5: Melyek a piacválasztás főbb szempontjai?
- Q6: Milyen az internet és a szociális média használatának elterjedtsége a nemzetköziesedés kontextusában?
- Q7: Milyen a vállalkozás tulajdonosainak és vezetésének hozzáállása a nemzetköziesedéshez, illetve kimutatható-e összefüggés a nemzetközi teljesítmény és a nemzetközi orientáció között?

A fejezet első nagy része a **kutatási designt**, a **mintavételt**, valamint a **kérdőív szerkezetét** mutatja be. A második nagy egység a **kérdőíves felmérés eredményeit** tartalmazza. A fejezetet az összefoglalás, illetve a függelékben a kérdőív zárja.

A kis- és középvállalatok nemzetköziesedését segítő és hátráltató tényezők feltárására irányuló **kevert módszerű kutatás kvantitatív ágát** egy CAWI (Computer-assisted web interviewing) típusú, önkitöltős, online kérdőíves lekérdezés képezi. A lekérdezés alapadatbázisa a BVD **Amadeus cégadatbázisból leszűrt véletlen minta** volt. A kérdőíves lekérdezés alapját 3775 vállalat képezte. A mintában szereplő vállalatok euróban kifejezett exportárbevételének mediánja 341 206 euró, átlaga 1 139 581 euró volt. A minta néhány jellemzője az alábbiak szerint foglalható össze:

7.1. táblázat: A mintában szereplő vállalatok kvartilisei

| Kvartilisek | Aggregált exportárbevétel | |
|-------------|---------------------------|------------|
| | % | 1000 euró |
| Első | 0 | 170 533 |
| Második | 25 | 291 930 |
| Harmadik | 50 | 341 206 |
| Negyedik | 75 | 666 462 |
| | 100 | 11 195 759 |

Forrás: BVD Amadeus adatbázis

7.2. táblázat: A mintában szereplő vállalatok területi megoszlása

| Megye | Darab | Megoszlás (%) | Exportárbevétel szerinti megoszlás (%) | Quartilis | Decilis |
|------------------------------|-------------|---------------|--|-----------|---------|
| Budapest | 1446 | 38 | 49,12 | 4 | 10 |
| Pest megye | 550 | 15 | 15,14 | 4 | 10 |
| Győr-Sopron-Moson megye | 205 | 5 | 5,63 | 4 | 9 |
| Komárom-Esztergom megye | 127 | 3 | 4,2 | 4 | 9 |
| Bács-Kiskun megye | 162 | 4 | 3,02 | 4 | 8 |
| Borsod-Abaúj-Zemplén megye | 117 | 3 | 2,83 | 3 | 8 |
| Fejér megye | 126 | 3 | 2,7 | 3 | 7 |
| Szabolcs-Szatmár-Bereg megye | 109 | 3 | 2,23 | 3 | 7 |
| Hajdú-Bihar megye | 144 | 4 | 1,89 | 3 | 6 |
| Heves megye | 78 | 2 | 1,54 | 3 | 6 |
| Veszprém megye | 89 | 2 | 1,45 | 2 | 5 |
| Zala megye | 86 | 2 | 1,44 | 2 | 5 |
| Baranya megye | 93 | 2 | 1,37 | 2 | 4 |
| Csongrád megye | 101 | 3 | 1,35 | 2 | 4 |
| Jász-Nagykun-Szolnok megye | 66 | 2 | 1,3 | 2 | 3 |
| Somogy megye | 61 | 2 | 1,26 | 1 | 3 |
| Tolna megye | 46 | 1 | 1,01 | 1 | 2 |
| Vas megye | 66 | 2 | 0,96 | 1 | 2 |
| Nógrád megye | 30 | 1 | 0,8 | 1 | 1 |
| Békés megye | 73 | 2 | 0,75 | 1 | 1 |
| Összesen | 3775 | 100 | 100 | - | - |

Forrás: BVD Amadeus adatbázis

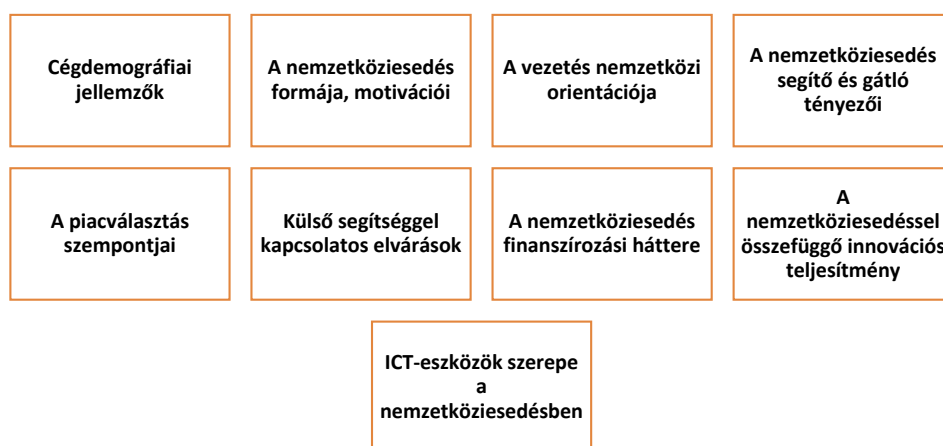
A kutatási kérdések és hipotézisek vizsgálata során a leíró kutatási módszerként aposztrofált **kérdőíves felmérésre** támaszkodtunk. A kérdőíves lekérdezés esetében követtük és alkalmaztuk a szakirodalmi ajánlásokat, így a végleges kérdőív az alábbi folyamatlemek alapján érlelődött:

- A kutatási kérdések megválaszolásához szükséges információk meghatározása.
- A megkérdezettek körének azonosítása.
- A kérdőíves megkérdezés módszerének kiválasztása.
- A kérdőív logikai fonalának és szerkezeti felépítésének megtervezése.
- A kérdések megfogalmazása.
- A próbakérdőív végleges formázása.
- A kutatócsoport tagjaival való többkörös egyeztetés.
- A végleges kérdőív elkészítése.

A megkérdezettekkel való kapcsolatfelvétel online, számítógéppel támogatott webes megkérdezés formájában történt. Ez a megkérdezéses vizsgálatok egyik legdinamikusabb típusa. A megkérdezés ún. címlista segítségével történt webes felületen. Az online kérdőív egyik előnye, hogy a személyes lekérdezéshez képest idő- és költségtakarékos megoldás.

Az online kérdőív szövegét a 7.4. pont tartalmazza. A **kérdőív logikai ívét** a kutatási kérdéseknek megfelelően alakítottuk ki, így a próbakérdőív az alábbi kérdésköröket érintette:

7.1. ábra: A kérdőívben szereplő témakörök



Forrás: Saját szerkesztés

A próbakérdőívet a kutatócsoport tagjai többkörös egyeztetés keretében véleményezték. Ez a fázis nagyon hasznos megállapításokkal zárult mind a kérdések számát, mind a szövegezés pontosítását tekintve.

Az online kérdőív kitöltésére vonatkozó felkérést a 2018. november és 2019. január közötti időszakban háromszor küldtük ki a 3775 vállalkozásnak. A válaszadások száma az első három hét után elérte a 137 teljes körű kitöltést, a második és a harmadik felhívás azonban összesen csak 11 teljes körű kitöltést eredményezett.

7.2. A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS EREDMÉNYEI

7.2.1. A cégdemográfiai jellemzők

A megkérdezett vállalkozások cégdemográfiai jellemzői közül az alábbiakat tartjuk relevánsnak a kutatási kérdések vonatkozásában. A mintában szereplő vállalkozások **tulajdonosi háttérét** illetően a kitöltők 80 százaléka 100 százalékból magyar tulajdonú, 16 százaléka 100 százalékból külföldi tulajdonú, míg 4 százaléka vegyes, azaz hazai és külföldi tulajdonú vállalkozást képviselt (7.2. ábra).

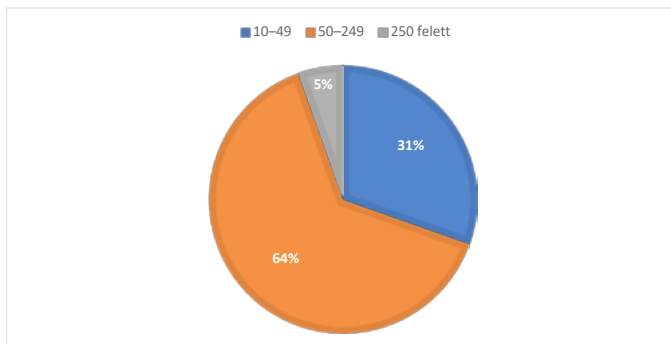
7.2. ábra: Tulajdonosi háttér szerinti megoszlás



Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

A kvantitatív adatgyűjtés során elért **vállalkozások méretére** vonatkozó részletes információkat – az egyes méretkategóriák megoszlási viszonyismányai formájában – a 7.3. ábrán szereplő diagram mutatja be.

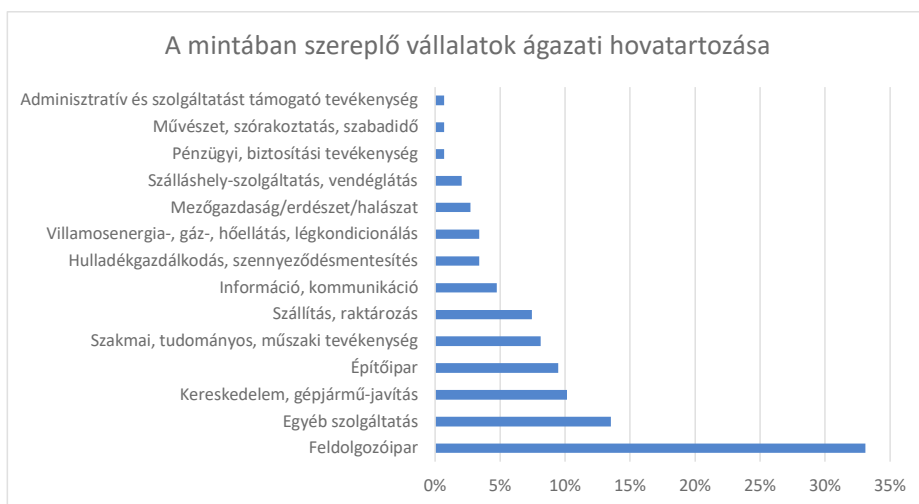
7.3. ábra: A válaszadók méretkategóriák szerinti megoszlása (N=148)



Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

Fő tevékenységét tekintve a mintában szereplő vállalatok 33 százaléka a feldolgozóiparhoz, 14 százaléka szolgáltatásokhoz, míg 10 százaléka kereskedelemhez kapcsolódik (7.4. ábra).

7.4. ábra: Ágazati megoszlás



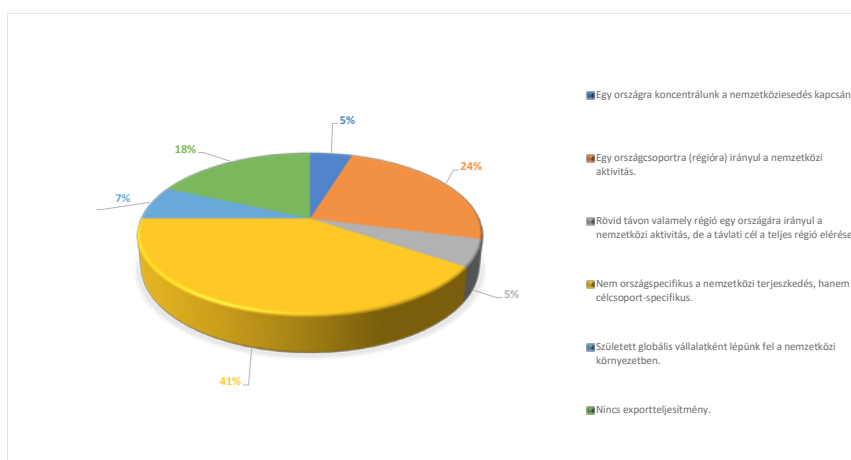
Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

A mintában szereplő cégek átlagos kora 25 év, az átlagos foglalkoztatotti létszám 105 fő, az átlagos exportárbevételi arány 38 százalék.

7.2.2. A nemzetköziesedés jellege és formája

A kérdőíves felmérés során igyekeztünk feltárni a válaszadók körében a **nemzetközi piacokon való jelenlét jellegét**. A kitöltők 7 százaléka született globális vállalat, 18 százaléka nem rendelkezik exportaktivitással, azaz a belföldi piacon értékesít, míg 75 százaléka a nemzetköziesedés valamelyik fokozatánál tart: egy országra, egy régióra vagy egy meghatározott célcsoportra koncentrálna végzi külső piaci tevékenységét (7.5. ábra).

7.5. ábra: A nemzetközi aktivitás irányultsága



Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

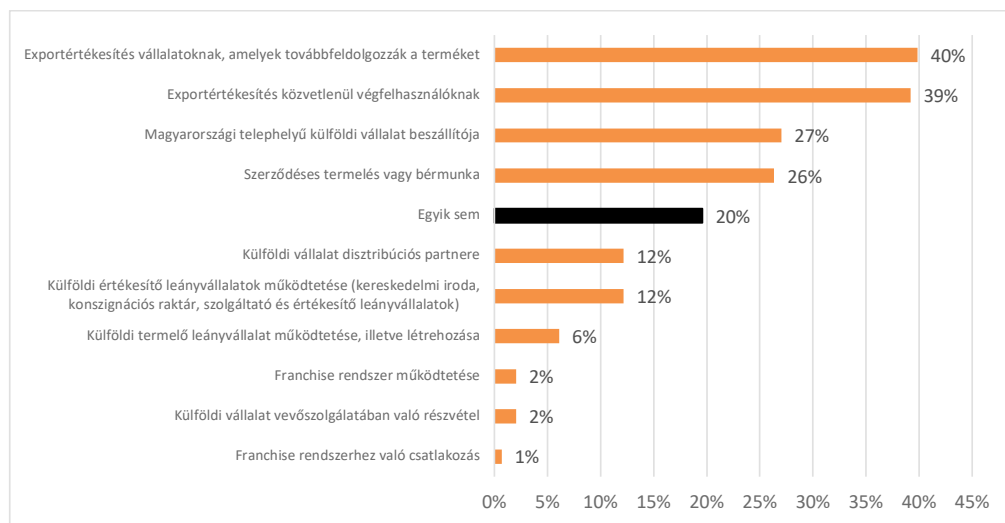
A szakirodalom azt a vállalatot minősíti nemzetközi orientációjának, amelyben az exportárbevétel összes árbevételhez viszonyított aránya 25 százalék feletti. Eszerint a megkérdezett vállalatok közül 83 (56,1 százalék) tekinthető **nemzetközi orientációjú vállalkozásnak**, míg 65 cég (43,9 százalék) 25 százalék alatti exportárbevétel-aránnyal rendelkezik, azaz **kevésbé nemzetköziesedett**.

Az elvégzett varianciaanalízis ($F=7,860$; $\text{sig.}: 0,006$) szerint az exportorientált vállalatok célrendszerében a társadalmi felelősségvállalás fontossága szerény, ugyanis az intenzív nemzetközi jelenléttel bíró vállalatok életében szignifikánsan kisebb a jelentősége a fenntarthatósági szempontoknak.

A nemzetközi vérkeringésbe való bekapcsolódás módja alapján (7.6. ábra) a kitöltők 39-40 százaléka végfelhasználónak, illetve a termékeket továbbfelhasználó vállalatoknak értékesít, 27 százaléka hazai telephelyű, külföldi vállalat beszállítója, 26 százaléka szerződéses termelés és/vagy bér munka keretében vesz részt a nemzetközi

munkamegosztásban, illetve 12 százaléka külföldi vállalat disztribúciós partnereként tevékenykedik. Külföldi termelő vagy értékesítő leányvállalattal a megkérdezettek 6, illetve 12 százaléka rendelkezik. A válaszadók 20 százaléka nem vesz részt a nemzetközi munkamegosztásban.

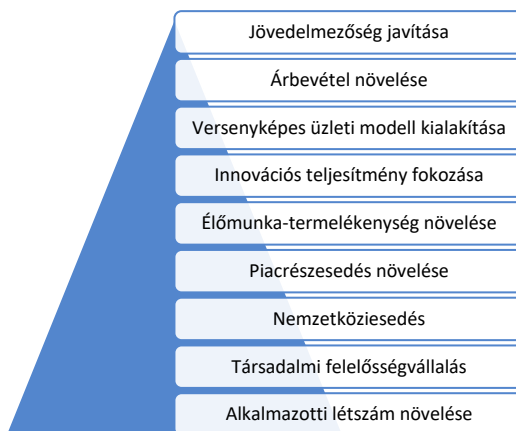
7.6. ábra: A nemzetközi munkamegosztásban való részvétel módja



Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

A felmérésben a kitöltők 1-től 7-ig tartó Likert-skálán értékelték a gazdasági célok relevanciáját az üzletvezetésben (7.7. ábra). A válaszadások szerint ezen a képzeletbeli célpiramison a nemzetköziesedés jelentősen elmarad a jövedelmezőségjavítás, a piacrészesedés- és árbevétel-növelés, az üzleti modell versenyképessé tétele, az innovációs teljesítmény fokozása, valamint a termelékenységjavulás relevanciájától. Érdeemes a jövőben a nemzetköziesedés orientációt fokozni azokban a kkv-kban, ahol nem ismerik fel azt, hogy a legfontosabb gazdasági céljaik elérésének kulcsa lehet a külpiaci aktivitás javítása.

7.7. ábra: A gazdasági célok szerepe, jelentősége a megkérdezett vállalatok célrendszerében



Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

7.2.3. A nemzetköziesedés motiváló és gátló tényezői, az intézményi és finanszírozási háttérrel kapcsolatos kutatási eredmények

A kutatás egyik központi kérdése a nemzetköziesedést segítő és gátló tényezők feltárására vonatkozott az alábbiak szerint.

Q2: *Milyen kulcstényezők és változók alakítják a kis- és középvállalatok nemzetköziesedését Magyarországon? Melyek a folyamatot elősegítő és gátló faktorok és körülmények?*

A felmérés során arra kértük a válaszadókat, hogy jelöljék meg a nemzetköziesedés három legfontosabb motiváló és hátráltató tényezőjét. A válaszok alapján a **nemzetköziesedést elősegítő** három legfontosabb **tényező** a következő:

1. Piaci növekedési kilátások.
2. Magasabb nyereség.
3. A hazai piac telítettsége.

A **nemzetköziesedést hátráltató** leglényegesebb **tényezők** között a következők szerepeltek:

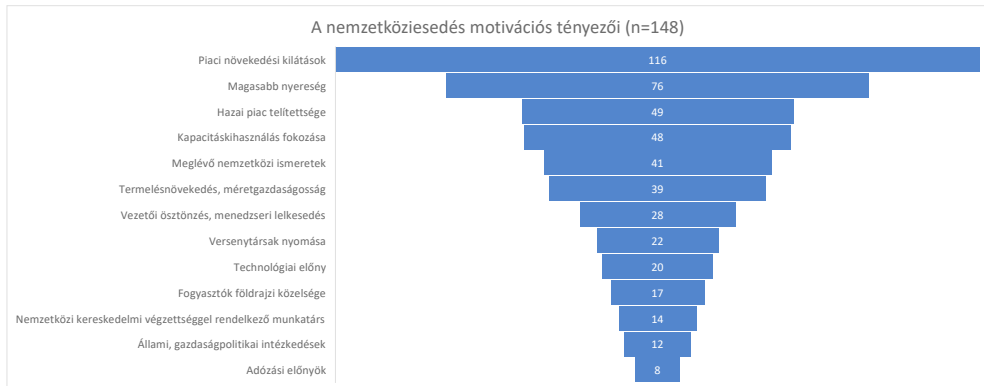
1. Kapacitáshiány.
2. Logisztikai költségek.
3. A vállalat mérete.

A **motiváló tényezők** között a válaszadók a kapacitáskihasználás fokozását, a meglévő piaci ismeretek kiaknázását, valamint a termelés bővítése révén a méretgazdaságossági előnyök realizálását említették.

A hátráltató tényezők között a kulturális és nyelvi különbségek, a pénzügyi források hiánya és a hazai, illetve a nemzetközi jogszabályi háttér szerepelt a leggyakrabban.

Az egyes tényezők sorrendjét a 7.8. és a 7.9. ábra mutatja teljes körűen.

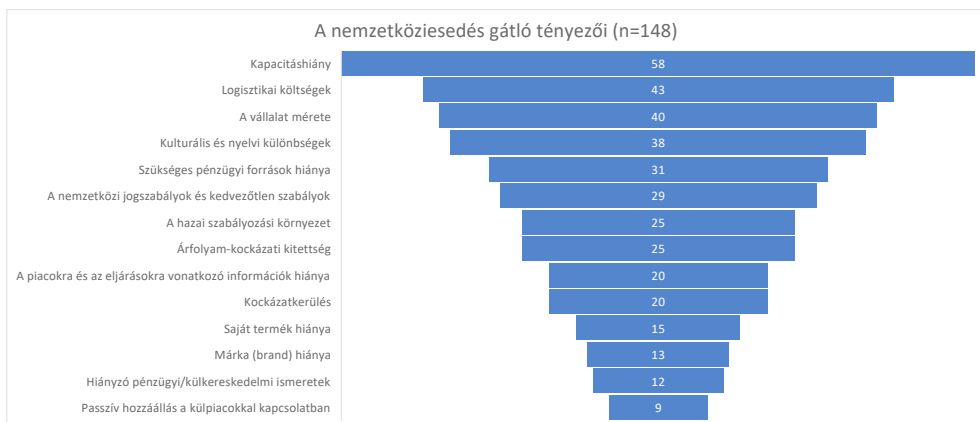
7.8. ábra: A nemzetköziesedés motivációs tényezői (említések száma)



Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

A motiváló tényezők kapcsán legkevesebb említést az állami gazdaságpolitikai intézkedések, illetve a nemzetköziesedéssel összefüggő adózási kérdések kaptak.

7.9. ábra: A nemzetköziesedés gátló tényezői (említések száma)



Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

A hátráltató tényezők között a válaszadók mindössze 6-8 százaléka említette a hozzáállás, illetve a pénzügyi/külkereskedelmi ismeretek hiányát. A saját termék, illetve márka/brand hiánya is alacsony gyakorisággal szerepelt a legrelevánsabb tényezők között.

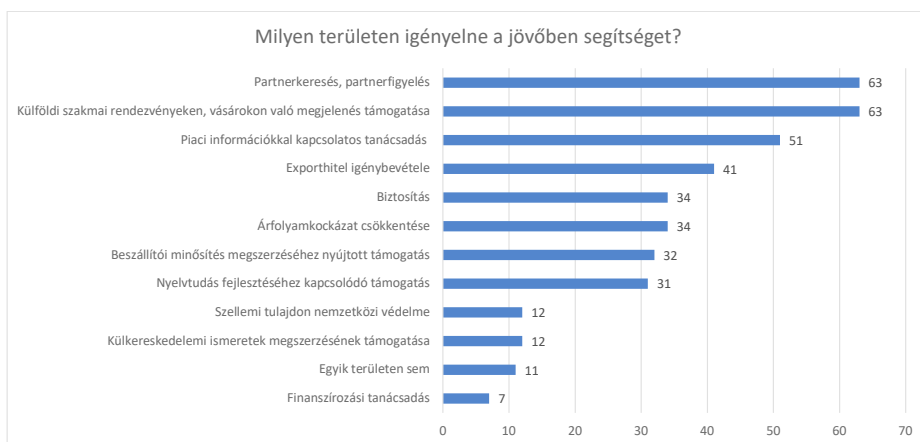
A kérdőíves felmérésben igyekeztünk feltárni azokat a **támogatási formákat**, amelyeket az elmúlt időszakban a nemzetköziesedési orientációval bíró cégek igénybe vettek, és arra vonatkozóan is információkat gyűjtöttünk, hogy a jövőben milyen külső, a nemzetközi vérkeringésben való részvételt támogató megoldásokat vennének igénybe (Q3 és Q4).

Q3: *Mennyire támogatja a fennálló intézményrendszer és a gazdaságpolitika a magyar kis- és középvállalati szféra külső piacra lépését, illetve külső piaci terjeszkedését?*

Q4: *Milyenek a vállalkozások külső támogatással szembeni elvárásai?*

A felmérés alapján megállapítható, hogy a vállalatok **nagyon kis arányban vettek igénybe külső támogatást** (7.10. ábra). A leggyakrabban a külföldi szakmai rendezvényeken, vásárokon való megjelenésre vonatkozó támogatást, a partnerkeresés, partnerfigyelés kapcsán nyújtott segítséget, illetve a piaci információkkal, továbbá exporthitellel összefüggő támogatást említették. Az igénybe veendő támogatási formák között ezen túlmenően a **kockázatcsökkentéssel** összefüggő biztosítások, az árfolyamkockázat kivédésére alkalmas banki termékek, a beszállítói minősítés megszerzéséhez kapcsolódó és a nyelvtudás fejlesztését segítő támogatás iránt volt jelentős érdeklődés. A válaszadók kevesebb mint 10 százalékánál vetődött fel a szellemi tulajdon nemzetközi védelméhez, a külkereskedelmi ismeretek megszerzéséhez, illetve a finanszírozási döntésekhez igényelhető támogatás.

7.10. ábra: A jövőben igénybe veendő támogatási formák

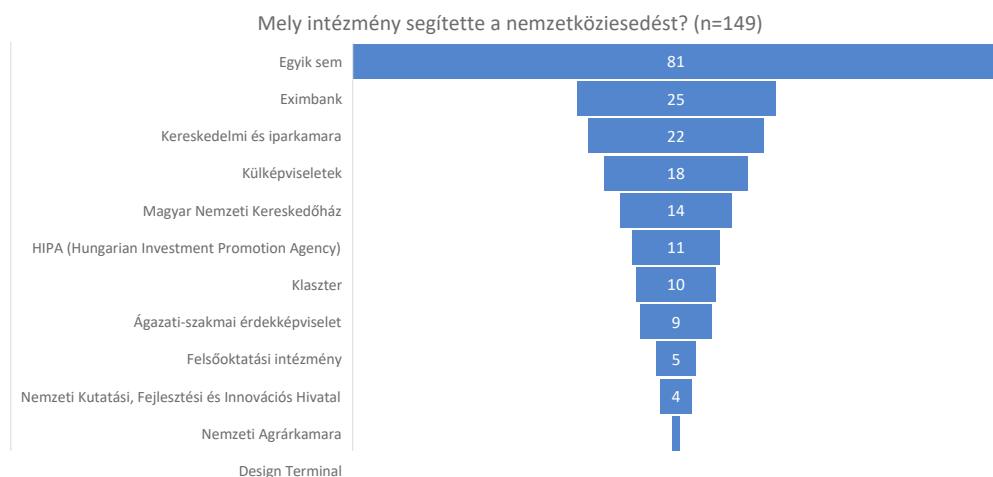


Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

A kérdőív magába foglalt egy a **támogató szervezetekre** vonatkozó pontot is. Arra a kérdésre, hogy mely intézmény segítette a nemzetköziesedést, a cégek 54,8 százaléka (81 vállalat) válaszolt úgy, hogy nem vett igénybe semmilyen külső szervezettől származó közvetlen segítséget.

A vállalatok 16,9 százaléka említette az Eximbank, 14,9 százaléka a kereskedelmi és iparkamarák, 12,2 százaléka a külképviseletek és 9,5 százaléka a Magyar Nemzeti Kereskedőház felől érkező segítséget. A HIPA-t (Hungarian Investment Promotion Agency – Magyar Befektetésösztönzési Ügynökség), az ágazati-szakmai érdekképviselőket, a felsőoktatási intézményeket, a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatalt (NKFIH), valamint a Nemzeti Agrárkamart (NAK) jóval kevesebben említették (7.11. ábra).

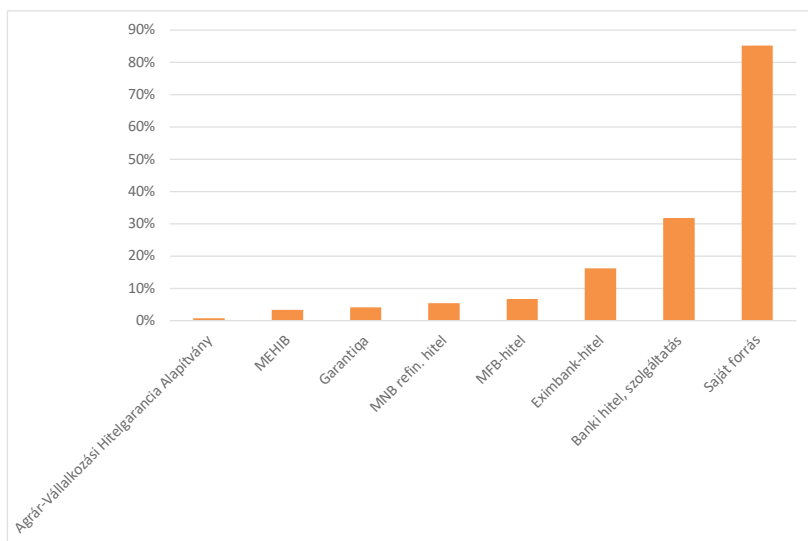
7.11. ábra: A nemzetköziesedést elősegítő intézmények, szervezetek



Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

A felmérés alapján kiemelhető, hogy a vállalkozások nemzetköziesedésének háttérében leginkább a **meglévő és a korábbi üzleti kapcsolatrendszer** áll. A kiállítások és vásárok, valamint a cégszolgálatok nagyobb mértékben, míg az állami intézmények, a külképviseletek, továbbá a Kereskedelmi és Iparkamara csekély mértékben járult hozzá a nemzetközi jelenlétnek. A nemzetköziesedés többnyire saját forrásból valósult meg. Emellett banki hitel, Eximbank-hitel, MNB-refinanszírozású hitel igénybevételéről számoltak be a válaszadók. A MEHIB és a Garantiqa ezeknél jóval kisebb arányban jelent meg (7.12. ábra).

7.12. ábra: A nemzetköziesedés kapcsán igénybe vett források



Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

7.2.4. A piacválasztás szempontjai

A hazai és a külföldi tulajdonban lévő cégeket megkülönböztetve vizsgáltuk a piacválasztás kritériumait, azok sorrendiségét, valamint a piacválasztási szempontok közötti korrelációs kapcsolatot.

Q5: *Melyek a piacválasztás főbb szempontjai?*

Az egyes szempontokat Likert-skálán (1–7) kellett értékelni. Az adott értékek átlagát mutatja a tulajdonosi háttér alapján a 7.13. ábra.

A **hazai cégek** esetében a **legfontosabb szempontok** sorrendben a következők: gazdasági stabilitás, a jogrendszerek (hazai és célországi) stabilitása, a célpiacok földrajzi közelsége, a politikai rendszerek stabilitása, az üzleti szokások hasonlósága és a kulturális hasonlóságok. A **külföldi háttérű vállalkozások** esetében ugyanez a sorrend figyelhető meg. A piacválasztás tényezői között az alábbi kapcsolat mutatható ki:

- a gazdasági, politikai és jogi stabilitás között közepesen erős korreláció áll fenn,
- a kulturális és az üzleti szokások hasonlósága szempontok között közepesen erős korrelációs kapcsolat áll fenn.

7.13. ábra: A piacválasztás szempontjai

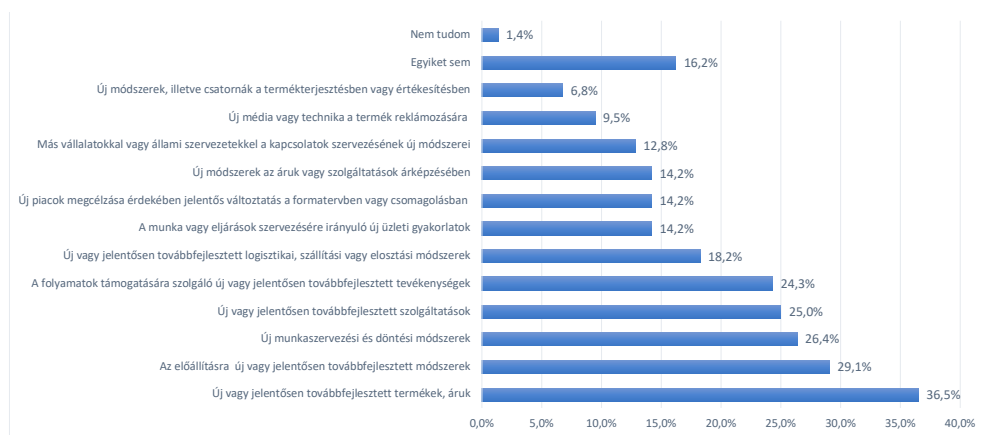
| Piacválasztási szempontok | | | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|-------|-----------|---------------|
| | Hazai vs. külföldi tulajdonú vállalat | | Statistic | Standard hiba |
| Célpiacon földrajzi közelsége | 100%-ban hazai | Átlag | 4,9068 | ,17852 |
| | 100%-ban külföldi | Átlag | 5,5652 | ,38152 |
| Politikai rendszerek stabilitása | 100%-ban hazai | Átlag | 4,5593 | ,17129 |
| | 100%-ban külföldi | Átlag | 5,2609 | ,30293 |
| Jogrendszerek stabilitása | 100%-ban hazai | Átlag | 5,0763 | ,15838 |
| | 100%-ban külföldi | Átlag | 5,7826 | ,21739 |
| Kulturális hasonlóságok | 100%-ban hazai | Átlag | 3,4661 | ,15304 |
| | 100%-ban külföldi | Átlag | 3,9565 | ,31105 |
| Gazdasági stabilitás | 100%-ban hazai | Átlag | 5,4576 | ,14325 |
| | 100%-ban külföldi | Átlag | 5,7826 | ,23487 |
| Üzleti szokások hasonlósága | 100%-ban hazai | Átlag | 4,4661 | ,14676 |
| | 100%-ban külföldi | Átlag | 4,5217 | ,26576 |

Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

7.2.5. Innovációs és nemzetközi teljesítmény

Az innováció nemzetközi teljesítményre gyakorolt kedvező hatásait több kutató vélelmezi, ezért mi is beemeltünk a kérdőíves felmérésbe **az elmúlt 5 év exportcélú innovációs teljesítményére** vonatkozó kérdést (7.14. ábra). A válaszadók 36,5 százaléka termékinnovációt, 29,1 százaléka termelésifolyamat-innovációt, 26,4 százaléka új munkaszervezési módszert, 25 százaléka új szolgáltatást vezetett be. Mindössze 16,2 százaléka nem hajtott végre a felsorolt innovációtípusok közül egyet sem.

7.14. ábra: Az exporttevékenységgel összefüggésben megvalósult innovációk típusai



Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

7.2.6. A nemzetközi orientáció, az exportcélú infokommunikációs eszközhasználat és annak tényezői

A nemzetköziesedés fontos tényezője a menedzseri lelkesedés, a szervezeti kultúra interkulturális jellege, továbbá a munkatársak hozzáállása a nemzetközi lehetőségekhez. A manapság egyre fontosabb online eszközök piacszerzésben és kapcsolatépítésben betöltött szerepére is rákérdeztek a kérdőívben. Ebben a részben az alábbi kutatási kérdésekkel összefüggésben szerzett ismeretek kifejtésére kerül sor:

Q6: Milyen az internet és a szociális média használatának kiterjedtsége a nemzetköziesedéssel összefüggésben?

Q7: Milyen a vállalkozás tulajdonosainak és vezetésének hozzáállása a nemzetköziesedéshez, illetve kimutatható-e összefüggés a nemzetközi teljesítmény és a nemzetközi orientáció között?

A két kérdéskört összesen 9 szempont szerint vizsgáltuk, ami egy **adatredukciós eljárás** (faktoranalízis, főkomponens-elemzés) alapját képezte. A rotáció után az alábbi faktormátrixot kaptuk (7.3. táblázat).

7.3. táblázat: Rotált factorsúly-mátrix

| | Nemzetközi orientáció | IKT-felkészültség |
|---|-----------------------|-------------------|
| A vezetés rendelkezik interkulturális menedzsmenttapasztalatokkal. | ,764 | ,106 |
| A vezetők számára fontos a külpiazi kapcsolatok kialakítása, fejlesztése. | ,862 | ,160 |
| A nemzetköziesedés az egyetlen módja a növekedési célok elérésének. | ,681 | ,248 |
| Cégünk kultúrájához hozzátartozik új nemzetközi üzleti lehetőségek feltárása és folytatása. | ,835 | ,211 |
| A vállalat kiemelt figyelmet fordít munkatársai nyelvtudásának fejlesztésére. | ,617 | ,274 |
| A vállalkozás munkatársai nyitottak az interkulturális munkatapasztalat megszerzésére. | ,701 | ,366 |
| A cég az internetet használja a nemzetközi ügyfélkapcsolatok fenntartására. | ,081 | ,913 |
| A cég az internetet új nemzetközi ügyfelek megszerzésére használja fel. | ,165 | ,884 |
| Befektetés történt az infokommunikációs technológiába az exportértékesítés elősegítése érdekében. | ,278 | ,712 |
| Főkomponens-elemzés Varimax rotáció Kaiser-normalizációval | | |

Megjegyzés: IKT: információs és kommunikációs technológiák

Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

A faktoranalízis kapcsán elkészítettük a KMO-tesztet is a 7.4. táblázat szerint.

7.4. táblázat: KMO- és Bartlett-teszt

| | | |
|------------------------------|-------------|---------|
| Kaiser–Meyer–Olkin-kritérium | | ,824 |
| Bartlett-teszt | Khí-négyzet | 664,118 |
| | df | 36 |
| | | |
| | Sign. | ,000 |

Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

A faktorok által magyarázott **varianciarány** 66,06 százalék (7.5. táblázat), ami meghaladja a társadalomtudományok körében elvárt 60 százalékos minimumszintet.

7.5. táblázat: Teljes magyarázott varianciarány

| Komponens | Iniciális saját érték | | | Rotáció utáni értékek | | |
|-----------|-----------------------|------------------------|------------|-----------------------|------------------------|------------|
| | Teljes | Variancia százaléka | Kumulált % | Teljes | Variancia százaléka | Kumulált % |
| 1 | 4,315 | 47,944 | 47,944 | 3,471 | 38,571 | 38,571 |
| 2 | 1,630 | 18,116 | 66,060 | 2,474 | 27,489 | 66,060 |
| 3 | ,746 | 8,289 | 74,349 | | | |
| 4 | ,674 | 7,492 | 81,841 | | | |
| 5 | ,532 | 5,913 | 87,754 | | | |
| 6 | ,351 | 3,901 | 91,655 | | | |
| 7 | ,296 | 3,292 | 94,947 | | | |
| 8 | ,276 | 3,065 | 98,012 | | | |
| 9 | ,179 | 1,988 | 100,000 | | | |

Módszer: Főkomponens-elemzés

Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

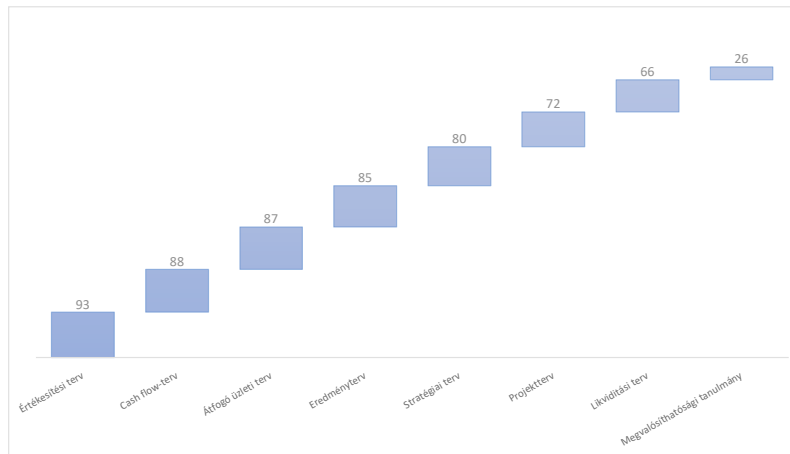
A faktoranalízis alapján **korrelációs vizsgálatokra** és összefüggések feltárására is nyílt lehetőség. A nemzetközi teljesítménnyel (exportárbevétel aránya) összefüggésben az alábbi tényezők, vállalati jellemzők mutatnak közepes szignifikáns kapcsolatot: nemzetközi orientáció ($r=0,332$; sig: 0,00), exportcélú ICT-befektetések ($r=0,203$; sig: 0,013).

7.2.7. A tervezési rendszer mint a vállalati professzionalizáció egyik fokmérője a nemzetköziesedéssel összefüggésben

A kérdőíves felmérésben vizsgáltuk a vállalatok által alkalmazott tervtípusokat, valamint a tervezési rendszer összetettsége és az azzal összefüggő tényezők kapcsolatát, kerestük a sikeres nemzetközi szereplés és a tervezés, azaz a tudatos, cél- és jövőorientált vezetői gondolkodás közötti összefüggéseket.

A kérdőívet kitöltők által készített tervtípusok gyakorisága az alábbiak szerint alakul: a legtöbb vállalat (a válaszadók 62,8 százaléka) készít rendszeresen értékesítési tervet, több mint 50 százaléka cash flow-tervet, eredménytervet, átfogó üzleti tervet, továbbá stratégiai tervet, míg projekttervezés a cégek 48,6 százaléka, megvalósíthatósági tanulmány csak 17,6 százaléka esetében készül rendszeresen (7.15. ábra).

7.15. ábra: A nemzetköziesedéssel összefüggésben készített tervtípusok



Forrás: A kérdőíves megkérdezés adatai

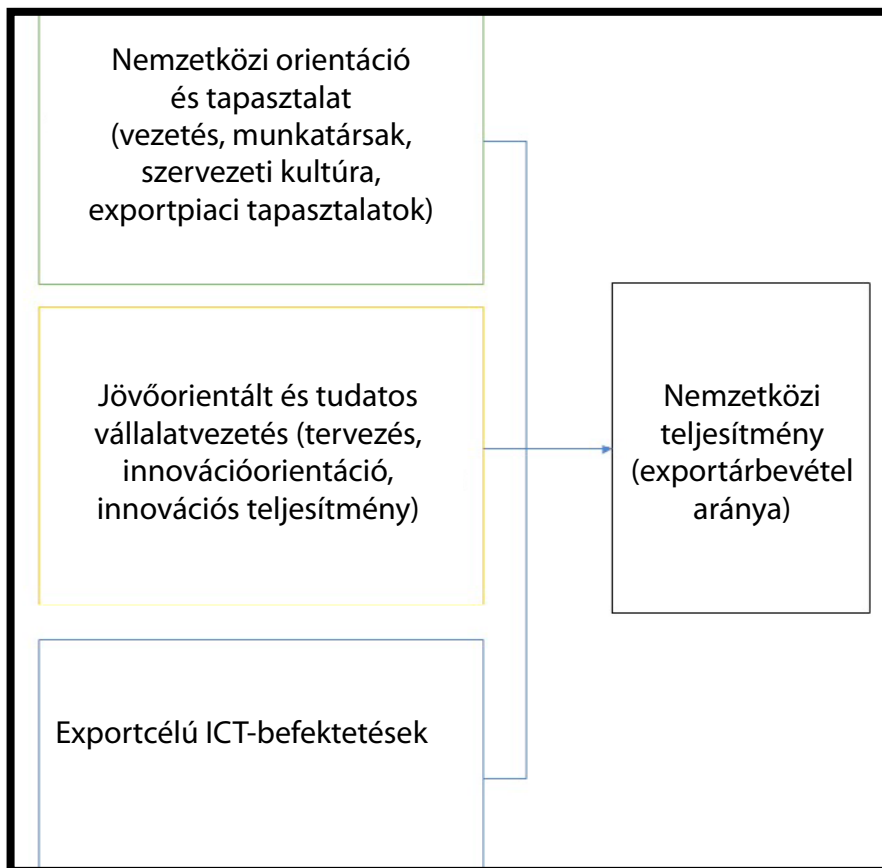
A szofisztikáltabb tervezési rendszer kifejezésére az alkalmazott tervtípusok száma változó képeztük. Ez a változó a következő tényezőkkel mutat korrelációs kapcsolatot:

- nemzetközi orientáció mértéke ($r= 0,329$, sig: 0,00),
- innovációs teljesítmény ($r=0,39$; sig: 0,00),
- innovációorientáció ($r=0,232$; sig:0,005),
- alkalmazotti létszám, azaz a vállalat mérete ($r=0,268$; sig: 0,001),
- üzleti modell versenyképessé tétele ($r=0,214$; sig: 0,009),
- interkulturális, külföldi vezetési tapasztalat ($r=0,322$; sig:0,00).

Ha a **tulajdonosi szerkezet** alapján vizsgáljuk a tervezési rendszer összetettségét, a nemzetközi orientációt és az információs és kommunikációs technológiai eszközök exportcélú IKT-alkalmazását, akkor megállapítható, hogy a hazai tulajdonú vállalatok nemzetközi orientációja elmarad a külföldi tulajdonban lévőkhez képest ($F=3,365$; sig.: 0,037). Ugyanez nem mutatható ki az információs és kommunikációs technológiai eszközök, illetve a tervezési rendszer szofisztikáltsága kapcsán.

A kérdésblokk összefoglalásaként a 7.16. ábra mutatja a nemzetközi teljesítménnyel, azaz az exportárbevétel arányával összefüggő tényezőket az elvégzett varianciaanalízisek alapján:

7.16. ábra: A nemzetközi teljesítményre ható tényezők a felmérés alapján



Forrás: Saját szerkesztés

7.3. ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK

E fejezet annak az online kérdőíves felmérésnek a kiértékelése során keletkezett főbb eredmények foglalja össze, amely a hazai kkv-k nemzetköziesedésével kapcsolatos szakmai tudásanyag kiegészítését tűzte ki célul.

A kérdőíves lekérdezés alapját a BVD Amadeus adatbázisból véletlen mintavétellel kiválasztott 3775 cég képezte, amelyek a 2017. évi átlagos foglalkoztatotti létszám alapján 10 fő feletti és 250 fő alatti létszámmal rendelkeztek, és amelyeknek volt exportárbevételük. A **tulajdonviszonyokat** tekintve a kérdőívet kitöltő 148 cég 80 százaléka 100 százalékbán magyar tulajdonban lévő vállalkozás, 16 százaléka 100 százalékbán külföldi, míg 4 százaléka vegyes tulajdonosi háttérű volt. A **foglalkoztatás** alapján

a kitöltők 31 százaléka 10–49 fő közötti, 64 százaléka 50–249 fő közötti, 4 százaléka pedig 249 fő feletti alkalmazotti létszámmal rendelkezett 2018-ban. **Ágazati-szektorális vetületben** a vállalkozások legnagyobb arányban (33 százalék) a feldolgozóiparban működnek, 10 százalék feletti arányt képvisel a mintában a kereskedelmi és gépjárműjavítási, illetve az egyéb szolgáltatási tevékenység. A cégek átlagos életkora 25 év, az átlagos létszám 105 fő. A nemzetköziesedés egyik fokmérője az **exportárbevétel összes árbevételhez viszonyított aránya**, ami a felmérésben részt vevő vállalatok esetében 38 százalék. A vállalatok 56,1 százaléka 25 százalék feletti exportárbevétel-aránnyal rendelkezik, azaz exportorientáltaknak minősíthető. A **piaci orientációt** tekintve a felmérésben szereplő cégek 7 százaléka tekinthető született globális vállalatnak, 18 százaléka pedig egyáltalán nem folytat exporttevékenységet. A fennmaradó 75 százalékban 24 százalék azoknak a cégeknek az aránya, amelyek egy országcsoportba, 5 százalék azoké, amelyek egy országba exportálnak, 41 százalék célcsoport-specifikus nemzetközi tranzakciókra szakosodott, míg 5 százalék rövid távon egy régió egy országára koncentrál, de tervezi a teljes régió elérését.

A felmérésben vizsgáltuk a nemzetközi vérkeringésben való részvétel formáját. Ennek kapcsán megállapítottuk, hogy a mintában szereplő kkv-k többnyire **ellátási láncok szereplőiként** vesznek részt a nemzetközi kereskedelemben. A kis- és középvállalkozások 40 százaléka értékesít külföldre továbbfelhasználási céllal, 27 százaléka hazai telephelyű külföldi vállalat beszállítója, 26 százaléka szerződéses termelés vagy bér munka keretében kapcsolódik a nemzetközi munkamegosztáshoz. A vállalatoknak 39 százaléka említette, hogy a nemzetközi tevékenység keretében végfelhasználóknak is értékesít. A megkérdezettek 12 százaléka rendelkezik külföldi értékesítő leányvállalattal, 6 százaléka működtet termelő leányvállalatot külföldön. Ezek többsége külföldi vagy vegyes tulajdonban lévő vállalat.

A kérdőíves kutatás fel kívánta tárni a nemzetköziesedést támogató és gátló vagy hátráltató legfontosabb tényezőket. A válaszadók legfontosabb **támogató motiváló elemként** a piaci növekedési kilátásokat, a magasabb nyereség elérésének lehetőségét, a hazai piac telítettségét, a kapacitáskihasználás fokozását és az elérhető méretgazdaságossági előnyöket említették. A **hátráltató tényezők** között a kapacitáshiány, a logisztikai költségek növekedése, a vállalat méretéből adódó gyengeségek, valamint a kulturális és nyelvi különbségek, a pénzügyi források hiánya és a jogszabályi háttér kiszámíthatatlansága szerepelt.

A kutatás során vizsgáltuk a **külső támogatásokkal** kapcsolatos vállalkozói hozzáállást, igyekeztünk feltárni olyan külső támogatási területeket, amelyek iránt a jövőben intenzív érdeklődést mutathatnak a nemzetközi irányultságú vállalatok. A válaszadók legnagyobb arányban a partnerkeresés, partnerfigyelés, a külföldi szakmai rendezvényeken és vásárokon való megjelenés, a piaci információkkal összefüggő tanácsadás, a biztosítások finanszírozása és az árfolyamkockázatok csökkentése terén szeretnének külső támogatáshoz jutni. A mintában szereplő vállalatok 54,8 százalé-

ka korábban nem vett igénybe nemzetköziesedéssel összefüggő támogatást, kevesebb mint 7 százaléka nyilatkozott úgy, hogy a jövőben sem tart igényt exportcélú támogatásra. A **támogató szervezetekkel való együttműködés** is meglehetősen alacsony szintű. Arra a kérdésre, hogy mely szervezet segítette a nemzetközi vérkeringésbe való bekapcsolódást, a válaszadók az Eximbankot és a Kereskedelmi és Iparkamarákat említették nagyobb arányban, míg a külképviseletek, a Magyar Nemzeti Kereskedőház, a HIPA, az NKFIH és a NAK jelentősége csekély volt. A válaszadó vállalatok legnagyobb arányban saját forrásra támaszkodtak az exporttevékenység előmozdítása során, minimális a MEHIB-, a Garantiqa-, az MFB- és az Eximbank-források becsatornázásának aránya.

A felmérés kitért a **piacválasztás szempontjainak** rangsorolására is, ami a hazai és a nemzetközi tulajdonosi háttérrel bíró cégek esetében azonos sorrendet eredményezett a tényezőket illetően, a következők szerint az elsőtől haladva a többi, kevésbé releváns tényezőig: gazdasági stabilitás, a jogrendszerek (hazai és célországi) stabilitása, a célpiacok földrajzi közelsége, a politikai rendszerek stabilitása, az üzleti szokások hasonlósága és a kulturális hasonlóságok.

A kutatás kiterjedt egyfelől a nemzetközi teljesítmény és a nemzetközi orientáció, másfelől az innovációs teljesítmény és a vállalatok innovációorientált működése közötti összefüggések feltárására is. Az elmúlt öt évben a válaszadók 36,5 százaléka termékinnovációt, 29,1 százaléka termelésifolyamat-innovációt valósított meg, 26,4 százaléka új munkaszervezési módszert, 25 százaléka új szolgáltatást vezetett be az exportképesség javítása érdekében. A megkérdezetteknek mindössze 16,2 százaléka nem hajtott végre a felsorolt innovációtípusok közül egyet sem.

Az elvégzett **korrelációs számítások** alapján a nemzetközi teljesítménnyel (exportárbevétel aránya) összefüggő tényező közé sorolható a vállalati kultúra, a munkaerő és a vezetés nemzetközi orientációja ($r=0,332$; sig: 0,00), valamint a vállalat exportcélú IKT-befektetésekkel kapcsolatos tényezője ($r=0,203$; sig: 0,013).

A kérdőíves felmérésben vizsgáltuk a vállalatok által alkalmazott tervtípusokat, a tervezési rendszer összetettségét, valamint az azzal összefüggő tényezők kapcsolatát, kerestük a nemzetközi sikeres szereplés és a tervezés, azaz a tudatos, cél- és jövőorientált vezetői gondolkodás közötti összefüggéseket. Ezzel kapcsolatban az alábbi következtetésekre jutottunk:

A kérdőívet kitöltők által készített **tervtípusok** gyakorisága az alábbiak szerint alakul: a legtöbb vállalat (a válaszadók 62,8 százaléka) dolgoz ki rendszeresen értékesítési tervet, több mint 50 százaléka állít össze cash flow-tervet, eredménytervet, átfogó üzleti tervet és stratégiai tervet, míg projekttervezés a cégek 48,6 százaléka, megvalósíthatósági tanulmány pedig csak 17,6 százaléka esetében készül rendszeresen.

Az erőteljesebb nemzetközi és innovációorientációval bíró vállalkozásokat általában nagyobb **interkulturális vezetői tapasztalattal** rendelkező vezetők irányítják, akik számára fontos jövőbeni feladat az üzleti modell versenyképessé tétele, valamint a tu-

datos jövő- és célorientált működés. Mindez szofisztikáltabb tervezési rendszer alkalmazásában manifesztálódik.

7.4. AZ ONLINE VÁLLALATI ADATFELVÉTEL KÉRDŐÍVE

1. Mi az Ön beosztása?
2. A vállalat alapításának éve?
3. A vállalkozás székhelyét adó település irányítószáma?
4. Hány főt foglalkoztat a vállalkozás? fő
5. Melyik ágazathoz kapcsolódik a vállalkozás főtevékenysége?

Mezőgazdaság/erdészet/halászat

Bányászat, kőfejtés

Feldolgozóipar

Villamosenergia-, gáz-, hőellátás, légkondicionálás

Hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés

Építőipar

Kereskedelem, gépjárműjavítás

Szállítás, raktározás

Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás

Információ, kommunikáció

Pénzügyi, biztosítási tevékenység

Ingatlanügyletek

Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység

Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység

Oktatás

Egészségügyi szolgáltatás

Művészet, szórakoztatás, szabadidő

Egyéb szolgáltatás

6. A vállalkozás

100 százalékban magyar tulajdonban van.

Hazai és külföldi tulajdonban van.

100 százalékban külföldi tulajdonban van.

7. Az üzleti célokkal kapcsolatban értékelje az alábbi táblázatban feltüntetett célkitűzések relevanciáját, jelentőségét a vállalkozás számára! Válaszaiban az alábbi skálát használja: (1 – egyáltalán nem jelentős; 7 – nagyon jelentős)

Árbevétel növelése
Piaci részesedés növelése
Jövedelmezőség javítása
Alkalmazotti létszám növekedése
Társadalmi felelősségvállalás
Élőmunka-termelékenység növelése
Nemzetköziesedés
Versenyképes üzleti modell továbbfejlesztése
Innovációs teljesítmény növelése

8. Az alábbiak közül melyek jellemzők a vállalkozásra? (Több válasz is lehetséges!)

Exportértékesítés közvetlenül végfelhasználóknak
Exportértékesítés olyan vállalatoknak, amelyek továbbfeldolgozzák a terméket
Külföldi értékesítő leányvállalatok működtetése (kereskedelmi iroda, konzignációs raktár, szolgáltató és értékesítő leányvállalatok)
Külföldi termelő leányvállalat működtetése, illetve létrehozása
Magyarországi telephelyű külföldi vállalat beszállítója
Külföldi vállalat disztribúciós partnere
Külföldi vállalat vevőszolgálatában való részvétel
Szerződéses termelés vagy bér munka
Franchise rendszerhez való csatlakozás
Franchise rendszer működtetése

9. Melyek a nemzetköziesedés motivációs tényezői? Jelölje meg a három legfontosabb motivációs tényezőt!

állami, gazdaságpolitikai intézkedések
piaci növekedési kilátások
magasabb nyereség
adózási előnyök
technológiai előny
vezetői ösztönzés, menedzseri lelkesedés
meglévő nemzetközi piaci ismeretek
nemzetközi kereskedelmi képzettséggel rendelkező vezető vagy munkatárs
termelésnövelés, méretgazdaságossági szempontok érvényesítése
a versenytársak nyomása
a hazai piac telítettsége
túltermelés, eladhatatlan készletek
a kapacitáskihasználás fokozása

a fogyasztók földrajzi közelsége
egyéb:

- 10.** Melyek a nemzetköziesedés gátló tényezői? Jelölje meg a három legfontosabbnak tartott gátló tényezőt!

A hazai szabályozási környezet
A nemzetközi jogszabályok és kedvezőtlen szabályok
Kulturális és nyelvi különbségek
Hiányzó pénzügyi és/vagy külkereskedelmi ismeretek
Kapacitáshiány
Logisztikai költségek
A vállalat mérete
Szükséges pénzügyi források hiánya
Márka (brand) hiánya
A piacokra és az eljárásokra vonatkozó információk hiánya
Passzív hozzáállás a külpiaconkkal kapcsolatban
Kockázatkerülés
Árfolyamkockázati kitettség
Egyéb:

- 11.** Melyik jellemző leginkább az alábbi állítások közül? (egy válasz lehetséges)

Egy országra koncentrálunk az exportban.
Egy országcsoportba (régióra) irányul az exportunk.
Rövid távon valamely régió egy országába irányul az export, de a távlati cél a teljes régió elérése.
Nem országspecifikus, hanem célcsoport-specifikus az exporttevékenység.
Született globális vállalként vagyunk jelen exportőrként.

- 12.** A célpiac kiválasztása során Ön szerint mekkora a szerepe az alábbi szempontoknak? (1 – egyáltalán nem jelentős; 7 – nagyon jelentős)

a célpiac földrajzi közelsége
a politikai rendszerek stabilitása, kiszámíthatósága
a jogrendszerek stabilitása, kiszámíthatósága
kulturális hasonlóságok
gazdasági stabilitás
az üzleti szokásokban megmutatkozó hasonlóságok

- 13.** Nevezze meg a három legfontosabb exportcélországot!
- 14.** Mióta folytat a vállalat exporttevékenységet? év
- 15.** Mekkora az exportárbevétel aránya a teljes árbevételben?%
- 16.** Az alábbiak közül mely intézmény segítette a vállalkozást az exportban?

Magyar Nemzeti Kereskedőház
Eximbank
HIPA (Hungarian Investment Promotion Agency)
Design Terminal
Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal
Nemzeti Agrárkamara
Ágazati-szakmai érdekképviselő
Külképviseletek
Kereskedelmi és Iparkamara
Klasztertagság
Felsőoktatási intézmény
Egyéb:.....

- 17.** Mely területeken vett már igénybe külső segítséget az export fejlesztéséhez?
Több választ is megjelölhet!

Beszállítói minősítés megszerzéséhez nyújtott támogatás
Finanszírozási tanácsadás
Exporthitel-konstrukciók
Piaci információkkal kapcsolatos tanácsadás
Külföldi szakmai rendezvényeken, vásárokon való megjelenés támogatása
Nyelvtudás fejlesztéséhez kapcsolódó támogatás
Partnerkeresés, partnerfigyelés
Külkereskedelmi ismeretek megszerzésének támogatása
Szellemi tulajdon nemzetközi védelme
Árfolyamkockázat csökkentése
Egyéb:.....

- 18.** Mely területeken igényelne a jövőben segítséget az exporttevékenysége fejlesztéséhez? Jelölje meg a három legfontosabbat!

Beszállítói minősítés megszerzéséhez nyújtott támogatás
Finanszírozási tanácsadás
Exporthitel
Biztosítás
Piaci információkkal kapcsolatos tanácsadás
Külföldi szakmai rendezvényeken, vásárokon való megjelenés támogatása
Nyelvtudás fejlesztéséhez kapcsolódó támogatás
Partnerkeresés
Külkereskedelmi ismeretek megszerzésének támogatása
Szellemi tulajdon nemzetközi védelme
Árfolyamkockázat csökkentése
Egyéb:.....

- 19.** Milyen finanszírozási konstrukciókat vettek igénybe az exporttevékenységgel kapcsolatban? (Több válasz is lehetséges!)

Saját forrás
MFB-hitel
Eximbank-hitel vagy -biztosítás
MEHIB
Garantiqa
Agrár-Vállalkozási Hitelgarancia Alapítványi forrás
MNB-refinanszírozású banki konstrukciók
Banki hitelek, szolgáltatások
Egyéb:.....

- 20.** Kérem, értékelje az alábbi dimenziók szerint a vállalkozást! Mennyire ért egyet a következő állításokkal? Válaszaiban használja fel a következő skálát:
1 – egyáltalán nem ért egyet; 7 – teljes mértékben egyetért

A vállalkozásnál nagyon hangsúlyos a kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenység.
A vezetés rendelkezik interkulturális menedzsmenttapasztalatokkal.
A vezetők számára fontos a külpiaci kapcsolatok kialakítása, fejlesztése.
A nemzetköziesedés az egyetlen módja a növekedési célok elérésének.
Cégünk kultúrájához hozzátartozik új nemzetközi üzleti lehetőségek feltárása és kihasználása.

A vállalat kiemelt figyelmet fordít munkatársai nyelvtudásának fejlesztésére.
 A vállalkozás munkatársai nyitottak az interkulturális munkatapasztalat megszerzésére.
 A vállalkozás alkalmaz Ipar 4.0 megoldásokat a működési folyamataiban.
 A vállalkozás kiemelt figyelmet fordít a közösségi média használatára a célcsoportjai elérése érdekében.
 A cég rendelkezik a technológiai infrastruktúrával és kompetenciákkal az e-kereskedelemben.
 A cég az internetet használja a nemzetközi ügyfélkapcsolatok fenntartására.
 A cég az internetet új nemzetközi ügyfelek megszerzésére használja fel.
 Az infokommunikációs technológiába történő befektetés történt az exportértékesítéshez elősegítése érdekében.

- 21.** Az exporttal összefüggésben az alábbiak közül milyen innovációt hajtottak végre az elmúlt 5 évben?

Új vagy jelentősen továbbfejlesztett termékeket, árukat vezettünk be *(ebbe nem tartozik bele a más vállalkozásoktól megvásárolt új áruk egyszerű továbbértékesítése, valamint a kizárólag esztétikai jellegű módosítás).*

Új vagy jelentősen továbbfejlesztett szolgáltatásokat vezettünk be.

Az áruk vagy szolgáltatások előállítására szolgáló új vagy jelentősen továbbfejlesztett módszereket vezettünk be.

Új vagy jelentősen továbbfejlesztett logisztikai, szállítási vagy elosztási módszereket vezettünk be az alapanyagok, áruk vagy szolgáltatások körében.

A folyamatok támogatására szolgáló új vagy jelentősen továbbfejlesztett tevékenységeket vezettünk be *(például karbantartási rendszereket, beszerzési, könyvelési és számítási műveleteket).*

A munka vagy az eljárások szervezésére irányuló új üzleti gyakorlatokat vezettünk be *(például ellátásilánc-menedzsment, üzleti folyamatok újraszervezése [BPR], karcsúsított termelés, minőségmenedzsment stb.).*

Új munkaszervezési és döntési módszereket vezettünk be *(például az alkalmazott felelősségét szabályozó új rendszer első alkalmazása, csapatmunka, decentralizáció, részlegek összevonása vagy részekre bontása, kapcsolódó képzés/átképzés stb.).*

Más vállalatokkal vagy állami szervezetekkel tartott kapcsolatok szervezésének új módszereit vezettünk be *(például első alkalommal megkötött szövetségek, partnerségek, kiszervezés, illetve alvállalkozók).*

Új piacok megcélzása érdekében jelentős változtatásokat vezettünk be a termék vagy a szolgáltatás formatervében vagy csomagolásában.

Új médiát vagy technikát vezettünk be a termék reklámozására (*például adott reklámeszköz első alkalommal történő alkalmazása, új márkaimázs kialakítása, hűségkártyák bevezetése stb.*).

Új módszereket, illetve csatornákat vezettünk be a termékterjesztésben vagy -értékesítésben (*például franchise rendszer, forgalmazási engedélyek első alkalommal történő alkalmazása, közvetlen értékesítés, kizárólagos forgalmazás*).

Új módszereket vezettünk be az áruk vagy szolgáltatások árképzésében (*például a kereslet szerint változó árazás első alkalommal történő alkalmazása, kedvezményrendszer stb.*).

Egyiket sem

Nem tudom

- 22.** Mennyire segítettek elő a következő tényezők a külföldi piacok elérését?
(1 – egyáltalán nem; 7 – jelentős mértékben)

Korábbi/meglévő üzleti kapcsolatrendszer

Kiállítások, vásárok

Cégadatbázisok

Állami intézmények, külképviseleti kapcsolatok

Kereskedelmi és Iparkamara

Egyéb

- 23.** Hogyan érinti a céget a forint főbb devizákkal szembeni árfolyamának változása?

1 – egyáltalán nem érinti; 7 – jelentős mértékben érinti

- 24.** Vállalatának milyen euró/forint lenne az optimális?

1 euró = Ft

HAJNALKA ZSOLT, NAGY GYULA, NÉMETH KRISZTINA, URBANICS ROXÁNA:

8. Mélyinterjúk

Ez a fejezet a kutatás keretében készített vállalati és intézményi mélyinterjúkat tartalmazza. A mélyinterjúkat kiegészítettük az érintett vállalatok éves beszámolóiból vett leglényegesebb adatokkal. A vállalati mélyinterjúk az éves beszámolókból származó adatokkal együtt máshogyan nem hozzáférhető információkkal szolgáltak a kutatáshoz. A mélyinterjúk kiegészítették és gazdagították a kérdőíves adatfelvétel eredményeit és sok tekintetben igazolták a statisztikai elemzés megállapításait.

Az általunk alkalmazott módszertan a nemzetközi szakirodalomban elfogadott elméleti alapra, az ún. grounded theoryra támaszkodik, amely lényegét tekintve esettanulmányokon nyugvó kvalitatív elemzés. Ronald Coase Nobel-díjas közgazdász szerint a modellek és kvantitatív eszközök mellett az üzletemberekkel folytatott interjúkra (és egyéb, nem feltétlenül tudományos igényű dokumentumok: jegyzőkönyvek, szerződések stb. olvasására) is szükség van, amit kvalitatív kutatásnak nevezett. Erre a magyar szakirodalomban Ábel és Czákó munkája (2013) a példa, a kötet tíz vállalati esettanulmányt tartalmaz.

A folyamatok és a helyzet jobb megértése érdekében 14 olyan középvállalatról készítettünk esettanulmányt, amelynek nemzetköziesedése sikeres volt, továbbá 2 hazai szakmai szövetség képviselőjével készült mélyinterjú. Ezek a mélyinterjúk a szóban forgó vállalkozások külső és belső környezetének, gazdasági helyzetének és kilátásainak értékelése mellett értékes adalékokkal szolgálnak a vállalati magatartásról és vállalati kultúráról.

Az interjúk szervezése során törekedtünk arra, hogy lehetőség szerint minél több régióból legyenek vállalkozások, és ezek tevékenysége több ágazatot reprezentáljon. A tárgyalópartnerek az adott vállalkozás tulajdonosai, döntéshozói vagy vezető tisztségviselői voltak, akik kellő rálátással rendelkeznek a cég ügyeire, és meghatározó szavuk van a jövőbeli stratégia kialakításában. Az elkészült esettanulmányokat a véglegesítés előtt egyeztetettünk velük, az azokban leírtakat jóváhagyták.

A mélyinterjúk részletes elemzésére külön tanulmányban kerül sor, amelynek középpontjában a nemzetköziesedés motivációinak és az azokra alapozott stratégiák eredményeinek a vizsgálata áll a vállalatok mindenkor külső feltételei által kínált lehetőségek és korlátok függvényében. A mélyinterjúk különösen érdekes „mellékterméke” a történelmi visszapillantás, a nemzetköziesedés kontextusában a piacgazdaságba való átmenet által teremtett feltételrendszer és a vállalati privatizáció tárgyalása. A témára vonatkozó szakirodalmat ez az állami tulajdonban lévő kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének bemutatásával gyarapítaná. A téma Kína esetében különösen aktuális.

AGROHÍD IPARI KFT. – Exportra született családi vállalkozásként globális piaci szereplők csúcstechnológiai beszállítója

Agrohíd Ipari Kft.

5400 Mezőtúr, Szolnoki út 3.

Interjúalany: Gonda Sándor ügyvezető

2018. október 10.

| AGROHÍD Ipari Korlátolt Felelősségű Társaság | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Mérleg- és eredménykimutatás- adatok | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
| Nettó árbevétel (E Ft) | 2 425 454 | 1 635 125 | 1 892 738 | 1 845 933 | 2 010 570 | 1 463 227 |
| Nettó árbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 148,33% | 86,39% | 102,54% | 91,81% | 137,41% | – |
| Exportárbevétel (E Ft) | 2 096 885 | 1 338 021 | 1 596 023 | 1 643 734 | 1 801 306 | 1 329 841 |
| Exportárbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 156,72% | 83,83% | 97,10% | 91,25% | 135,45% | – |
| Export aránya az árbevételen belül | 86,45% | 81,83% | 84,32% | 89,05% | 89,59% | 90,88% |
| EBIT (E Ft) | 208 115 | 86 549 | 191 764 | 134 228 | 214 076 | 79 843 |
| Adózott eredmény (E Ft) | 152 338 | 54 768 | 148 117 | 106 922 | 171 671 | 57 009 |
| Mérlegfőösszeg (E Ft) | 1 819 266 | 1 560 290 | 1 667 545 | 1 346 074 | 1 422 083 | 1 200 705 |
| Mérlegfőösszeg változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 116,60% | 93,57% | 123,88% | 94,66% | 118,44% | – |
| Saját tőke (E Ft) | 895 115 | 796 777 | 816 979 | 668 862 | 621 940 | 550 269 |
| Foglalkoztatottak száma (fő) | 68 | 71 | 69 | 64 | 63 | 63 |
| Likviditási ráta | | 0,81 | 0,95 | 0,62 | 0,76 | 0,46 |
| ROE (%) | 17,02 | 6,87 | 18,13 | 15,99 | 27,60 | 10,36 |
| ROA (%) | 8,37 | 3,51 | 8,88 | 7,94 | 12,07 | 4,75 |

Az interjúalany

Gonda Sándor Gödöllőn szerzett mezőgazdasági gépészmérnök diplomát, majd e képzés birtokában 16 évet ebben az ágazatban töltött el. Mezőtúron kezdte szakmai pályáját egy 16 ezer hektáron gazdálkodó termelőszövetkezetben, ahol kezdetben műhelyvezető, a végén pedig már műszaki főmérnök volt. Igazi, az akkori időkben klasszikus nagyüzem volt ez, ahol a vezetés engedte és támogatta mindenféle műszaki újdonságot.

ság kifejlesztését és bevezetését a mezőgazdasági gépek karbantartásához és javításához kapcsolódóan. Erre az innovatív tevékenységre felfigyelt többek között a mezőtúri Mezőgazdasági Gépészeti Főiskola is, ahol eleinte óraadóként dolgozott olyan szakterületen, mint a hidraulika, illetve az iparjogvédelem. A termelőszövetkezetben született sok újítás és szabadalom arra indította, hogy ez utóbbival behatóbban foglalkozzon, ezért iparjogvédelmi szakértői, szabadalmi ügyvivői képesítést szerzett. Ezeket az ismereteket óraadóként oktatta is a főiskolán. Később, 1985-ben meghívásos pályázat alapján főiskolai docensnek nevezték ki, és az oktatás mellett egyúttal megbízást kapott a főiskola tanüzemének a vezetésére.

A tanüzemben eltöltött 5 év alatt üzemigazgatóként több mint 300 ember munkáját irányította. A főiskolának és a tanüzemnek kiterjedt nemzetközi kapcsolatai voltak abból adódóan, hogy az intézmény a parcellagépesítésre szakosodott. A parcellagépesítés széles körű nemzetközi együttműködési rendszerbe ágyazódott, világszintű kiállításokkal, amelyeken Új-Zélandtól Kanadáig nemesítők, gépfejlesztők, gépgyártók és gépfelhasználók vettek részt. Ennek lett tagja a főiskola.

A parcellagépesítés jelentős kihívás elé állítja a fejlesztőket, ugyanis a növénynevelés a nemesítés eredményeit kis parcellákon próbálják ki. Rendkívül fontos, hogy a talajműveléshez és betakarításhoz erre alkalmas eszközök álljanak rendelkezésre. Lényegében ugyanolyan gépeket kellett kifejleszteni és gyártani, mint a nagyüzemek számára, csak egészen kis méretben, és olyan módon, hogy a parcellák miatti speciális funkciókat nagyon precízen legyenek képesek ellátni. Egy új növényfajtánál ugyanis a terméseredmény megállapítása során néhány százalékos szórás is tönkretenné az egész kísérletet.

Az Agrohíd születése – első fázis: joint venture

Az Agrohíd Kft. létrejöttében fontos állomás volt az 1988-ban Debrecenben rendezett kiállítás, ahol részt vett egy vetésvédelemre alkalmas, gázzal működő madár- és vadriasztókkal foglalkozó német vállalkozó is, aki gyártókapacitást keresett ehhez a tevékenységhez. Meglátogatta a tanüzemet is, és alkalmasnak ítélte az együttműködésre. Közel egyéves hiábavaló erőfeszítések után azonban kiderült, hogy egy német üzletember és egy magyar költségvetési üzem nem fog tudni együttműködni a piacgazdaságban szokásos üzleti modell alapján.

A német üzletember azonban a fejébe vette, hogy mindenképpen létrehoz Magyarországon egy vállalkozást, és ehhez Gonda Sándort szemelte ki partnernek, akit annyira megismert már a kapcsolattartás során, hogy megbízott benne. Felajánlotta egy közös vállalat megalapítását, amiben ő a meghatározó partner 66 százalékkal. Elkészített egy üzleti tervet, amiből kiderült: 100 ezer német márka (még a márka volt akkor a fizetőeszköz) törzstőke szükséges ahhoz, hogy ez a cég fél évig képes legyen úgy működni, hogy valószínűsíthetően csak költségei lesznek és bevétele még nem. Mivel a kiszemelt

magyar partner ekkora megtakarítással nem rendelkezett, a német fél vállalta, hogy a saját tulajdonrészét képező 66 ezer márka mellett megfinanszírozza az ő 34 ezer márka részesedését is azzal, hogy azt a neki megállapított fizetés fejében majd ledolgozza. A megegyezés megszületett, és 1989. szeptember 28-án aláírták a társasági szerződést.

Az Agrohíd Kft. 2019-ben ünnepli megalakulásának 30 éves évfordulóját. Az elnevezése tükrözi a német többségi tulajdonos mezőgazdasághoz való kötődését, mert amit ő gyártott, a gázzal működő vadriasztó a parcellagépítéshez is használható védőeszköz, a híd pedig a német és magyar kapcsolatra utal. Az Agrohíd megalapításával olyan kisüzem jött létre, amely a német partner termékét olcsóbban tudta előállítani, mint Németországban. Ez a termék nem volt túlságosan bonyolult, viszont abban az időben világszerte számított, több ezer darabot eladtak belőle.

A német partnernek ezenkívül volt saját vállalkozása is, mindkettőben ő szervezte a gyártást és az értékesítést. Az Agrohíd a gyártási részbe kapcsolódott be, különböző lemez munkákat és forgácsolást végzett. Alig másfél év múlva olyan mértékben javultak a hatékonysági mutatók, hogy a német tulajdonos a saját üzleti köreiből is hozott megrendeléseket különféle feladatok ellátására. Később már odáig fejlődött ez az együttműködés, hogy a hazai ismeretségek és kapcsolatok révén a mezőtúri üzem mellett más hazai beszállítókat is be tudtak vonni ebbe a folyamatba. A Mannheim-ben működő Motoren Werke részére sok megrendelést teljesítettek egyedi hajó- és egyéb motorokhoz, amire itt Magyarországon alumíniumöntvényekben, például a Ganz-MÁVAG-nál találtak gyártási lehetőséget. Az Agrohíd vállalkozás szervezte meg ezeket a munkákat úgy, hogy közvetítette a megrendelést a különböző beszállítóknak.

Közös vállalkozásból családi vállalkozás – piacépítési kényszer

A tulajdonosi háttér 1996-ban átalakult, aminek a kiváltó oka a német partner hazai gazdasági helyzetének megropanása volt. Az 1990-es évek elején Németországban megindult építkezési konjunktúrát kihasználva nagy mennyiségben gyártott az építkezéseknél használatos különböző anyagtaroló silókat. Eleinte remekül el tudta adni ezeket, de amikor beköszöntött az építőipari dekonjunktúra, a nyakán maradt nagyon sok berendezés, és a saját vállalkozása gyakorlatilag tönkrement. Olyan súlyos anyagi gondjai keletkeztek, hogy még a magyarországi üzlet részét is el kellett adnia. A német tulajdonos végül 1995-ben ajánlotta ezt fel, és a következő évben Gonda Sándor a feleségével közösen kivásárolta. Az Agrohíd Ipari Kft. 1996-tól 100 százalékos magyar tulajdonú családi vállalkozás lett.

A nemzetközi piaci jelenlét, az export azóta is a cég fő tevékenysége. Szerencsére a piacok egy része a tulajdonosváltás után is megmaradt. A vadriasztót gyártó németországi üzemet egy német üzletember vásárolta meg, az a megrendelés rész továbbra is működött. Azok a piaci kapcsolatok viszont, ahová az áru a korábbi partneren keresztül jutott el, megszűntek. Voltak ugyanakkor olyan vevők is, akik még korábban eljöttek

Mezőtúrra megnézni a gyártást, így velük a kapcsolatot sikerült közvetlenül felvenni és folytatni az együttműködést. Nagyon tudatos, kényszer szülte piacépítés kezdődött, mert a cég árbevételének alig harmadát adta az az üzlet, amire létrejött – 70 százalékban másoknak szállított, és ez a piaci rész egyik napról a másikra eltűnt. Személyesen kellett felkeresni minden egyes üzletfelet, meggyőzni őket, hogy a tulajdonosváltás ellenére az Agrohíd képes kiszolgálni az igényeiket, és megfelelni a minőségi elvárásaiknak. Bizalmat kértek, volt, aki ezt akceptálta, volt, aki nem.

A német partner kiválásával a cég működtetése terén több új kihívással kellett szembenézni, jóllehet a közös tevékenység során sok külkereskedelmi praktikát sikerült ellesni. A számlavezető bank is nagyon segítőkész volt. Az autodidakta módon külkereskedővé avanzsált ügyvezetőn kívül, aki a vagyonnal, a vagyontfejlesztéssel, a stratégiával foglalkozik és a munkáltatói jogkört gyakorolja, érdekes módon ma sincs hivatásos külkereskedő a cégnél. A mostani menedzsmentben az igazgató mellett egy gépészmérnök vezeti a termelést és tartja kézben az értékesítést is, a műszaki diploma megszerzése után elvégzett egy pénzügyi és közgazdasági posztgraduális képzést. A külkereskedelmi tevékenység hasznosan kiegészíti a mérnököt. Egy megfelelően innovatív mérnök képes jól kereskedni, ha veszi a fáradságot, és képezi magát. A beosztott ügyintézők foglalkoznak a logisztikával és a szállítmányozással. Korábban volt olyan szakemberük, aki a vámkezelést intézte, de szükségtelessé vált az alkalmazása, amióta Magyarország az Európai Unió tagja. A cég egyelőre csak ide szállít. A közelmúltban lehetőség kínálkozott az USA-piacon történő megjelenésre. Ez új kihívást jelent, amit viszonylag egyszerű lesz megválaszolni, mivel ex-works paritáson kell szállítani, azaz helyben kell felrakni az árut az amerikai vevő által megrendelt speditőr kocsjára.

Az Agrohíd autóiparhoz való kapcsolódása jellemzően több területet érint. Az egyik ilyen az alkatrészgyártás az autóipari gyártósorok szerszámjaihoz és készülékeihez, valamint speciális szerelő-, beállító- és ellenőrző szerszámok előállítására. A másik a szervizellátás, amelynek keretében speciális szerelő-, beállító- és ellenőrző szerszámokat gyártanak a szakműhelyek részére. A műhelyeknek ugyanis rendelkezniük kell olyan eszközökkel, amelyekkel ellenőrzik az autók különböző beállításait és az azokban bekövetkezett változásokat. Idetartoznak az utánállító eszközök, tehát ha eltérést tapasztalnak a gyári előírástól, korrigálni tudják például a kerékösszetartást vagy futóműhibát. A cég profiljába tartozik azoknak az eszközöknek az előállítása is, amelyeket a javításnál és a szervizelésnél használnak. Olyan készülékekről van szó, amelyekkel ki- vagy visszacsavarnak valamit, vagy például kiemelik a motort.

Finanszírozási kihívások – segítő banki közreműködés

A cég kezdettől fogva kizárólag exportra termelt, ami teljes egészében a német piacra került. Abban az időben az exporttevékenység még nem alanyi jogon járt, engedélyt kellett kérni, a számlát pedig a Magyar Külkereskedelmi Banknál (MKB) kellett vezet-

ni. Ez a háttér azért fontos, mert mindazt a know-how-t, ami az exporthoz szükséges, a német partnertől tanulták meg, és a mai napig is ez működteti a céget. Annyiban eltérő ez a gyakorlat, hogy más vállalkozások először valószínűleg fölépítették magát a szervezetet, a tevékenységet, és csak utána kezdtek el piacra lépni, exportálni – az Agrohíd egyből a nemzetközi piacon volt.

Finanszírozási szempontból a német partner távozása jelentős változást hozott, mert vákuum keletkezett a pénzügyeiben. Egészen addig ugyanis teljes mértékben a német fél finanszírozta az üzletet és – ettől elválaszthatatlanul – az övé volt a haszon. A magyar tulajdonostárs ugyanis csak fizetést kapott, nem volt más jövedelemérdeklősége. A megrendelések teljesítéséhez szükséges finanszírozást a német tulajdonos úgy biztosította, hogy előleget hozott a következő hónapra érvényes konkrét rendelésállomány anyagi igénye és közvetlen költségei alapján.

Miután a német tulajdonostárs a saját cégének csődje miatt eladta az üzletrészt, így a finanszírozással kapcsolatos minden nehézség az új tulajdonosokra hárult. Hatalmas lyuk keletkezett a finanszírozásban, de szerencsére az MKB segítségével sikerült ezen úrrá lenni. Kezdetből az MKB volt a cég számlavezetője, és az a mai napig hűséges hozzá. Egészen 1995 végéig, amíg a német partner résztulajdonos volt, az Agrohíd a bank számára megbízható, devizát termelő, minden szempontból kiváló ügyfélnek számított, ráadásul nagyon jó emberi kapcsolatok alakultak ki az ügyintézőkkel. Természetes volt, hogy az ügyvezető a számlavezető bankhoz fordult segítségért. A vázolt üzleti tervet az MKB nem csak azért tartotta hitelesnek, mert mögötte ott voltak a potenciális vevőkkel aláírt szerződések, hanem azért is, mert a fél évtizedes együttműködés alatt meggyőződhetett arról, hogy tisztességesen működő vállalkozásról van szó, amely csak átmeneti pénzügyi problémába ütközött. A bank a cég mellé állt, finanszírozást nyújtott, a tulajdonosok pedig nagyon visszafogták a költségeket. Elsősorban saját magukon kezdtek a takarékoskodást, töredékére csökkentették a korábbi elég magas fizetésüket.

Pályázati források – tanulságok

Az MKB finanszírozásán kívül a cég állami támogatott hitelek is igénybe vett a telephely építésére, illetve kapacitásnövelő eszközvásárlásokra. A tulajdonosok azonban az e téren szerzett tapasztalataikból kiindulva nem a pályázati lehetőségeknek rendelik alá a fejlesztési igényeket, hanem úgy tekintenek azokra, mint kiegészítő forrásra. Ha indokolt valamilyen eszköznek a beszerzése, vagyis az üzleti tervben kimutatható a megteremtése, akkor azt meg kell venni még abban az esetben is, ha saját erőt és bankhitelt kell bevonni.

Nincs jó tapasztalata a cégnek a pályázati rendszer jelenlegi magyarországi működésével kapcsolatban, miként ezt az alábbi konkrét eset is bizonyítja. 2016. április 27-én jelentkezett az MKB Consulting Kft., amely a pályázatkészítést végzi. Közölte, hogy hamarosan kiírnak egy kapacitásnövelő pályázatot, és javasolta az ezen való indulást.

A cég nagy gépvásárlás előtt állt, amivel a szerszámgyártás terén élenjáró pozícióba tudott volna kerülni. A Consultinggal közösen előkészített mindent, 2016. június 20-án megkötötte vele az együttműködési szerződést. A pályázati kiírás azonban több mint féléves csúszással csak 2016. december 3-án jelent meg, amelyre a következő év január 25-től lehetett benyújtani ajánlatot. Ezt a cég még azon a napon meg is tette, mivel minden elő volt készítve.

A pályázatot kedvezően bírálták el, de csak 2017. december 12-én kapta meg a támogatási szerződést. Mivel a gép nagy értékű volt, közbeszerzési eljárást kellett kezdeményezni. A törvényben előírt kötelező várakozási idők lejárta után a közbeszerzést 2017. február 26-án, rekordidő alatt sikerült befejezni, csak ezután lehetett megrendelni a gépet.

Mindent összevetve, a pályázat miatt kerekén két év telt el a fejlesztési igény jelentkezésétől a beruházás tényleges megvalósulásáig. Ez a tempó teljesen életidegen az üzleti élet elvárásaitól. Két évvel korábban a gép világújdonság volt, beállítása esetén a cég világső lehetett volna. Ehhez kapcsolódik az elmaradt haszon. Nem beszélve arról a versenyhátrányról, hogy ma már az Agrohíd majdnem minden jelentősebb német versenytársának van ilyen berendezése.

A nemzetközi beágyazottság érvényesülése a működésben

Azáltal, hogy ennyire az exportra koncentrál a cég, sok olyan kockázattal szembesül, ami más vállalkozásoknál ismeretlen. Különösen válsághelyzetben nehéz piacon maradni, ezért folyamatosan törekszik minél több vevői kapcsolatot kiépítésére. Ezzel kívánja elkerülni, hogy kisszámú vásárlónak legyen kiszolgáltatva, mert azt a menedzsment nagyon veszélyesnek tartja. A cég saját több évtizedes tapasztalatai alapján a sebezhetőség akkor tekinthető akutnak, ha egy vevő 40 százalék fölötti arányban részesedik az árbevételből. Az Agrohíd elsősorban az autópárhhoz kapcsolódó első körös beszállító. Minden terméket közvetlenül szállít be a megrendelőnek, azaz közvetítőket nem alkalmaz.

Ezek a beszállítások döntően külföldre irányulnak. A cég az Audi Hungáriát is úgy kezeli, mintha az oda történő értékesítés export lenne. Az Audi Hungáriával 2000-től van kapcsolata. Eleinte az Agrohíd kapott egy-egy megrendelést az Audi Hungáriától, ezt kiszállította Ingolstadtba, és a számlát is Ingolstadtba küldte. Mivel központi elosztás volt abban az időben, az Audi Győr önállóan nem intézhette a beszerzést, ezért Ingolstadtból kapta vissza a szállítmányt. A következő lépés az volt, hogy a cég legyártotta az árut, elvitte Győrbe, de a számlát továbbra is Ingolstadtba kellett küldenie. Mintegy öt év múlva kezdett az Audi Hungária közvetlenül rendelni, ami azt jelentette, hogy neki kell szállítani és neki kell címezni a számlát. Az Agrohíd értelmezésében ez klasszikus értelemben nem minősül exportnak, mert az áru Magyarországon marad. A tevékenységet tekintve azonban a cég mégis annak tekinti, mert az így szállított ter-

mékek ugyanolyan követelményeknek felelnek meg, mint azok, amelyeket Ingolstadtba vagy Győrbe szállít. A szakirodalom ezt közvetett exportnak nevezi.

Az árbevétel túlnyomórészt euróban realizálódik, így a forint euróval szembeni leértékelődése a cég számára kedvező. Az exporttermékek importtartalma nem éri el a 10 százalékot. Csak speciális alapanyagok esetén van szükség importra, amikor a vevő olyan különleges összetevőt ír elő, ami Magyarországon csak nehezen vagy nagyon drágán beszerezhető. A 2018-as évet 310 forintos árfolyammal tervezték, az év elején az euró árfolyama még 307-308 forint volt, de később tartósan 320 forint fölé. Az árfolyamváltozások kihasználása érdekében a cég határidős ügyleteket, valamint treasury műveleteket végez, ez utóbbi lényegesen biztosabb és operatívabb eszköz. Az alkalmazás menete az, hogy az ügyvezető megtervezi az adott időszakra – például egy hónapra – szóló forintszükségletet, és amikor az árfolyam relatíve kedvezőbbben alakul, a treasury közreműködésével az eurót átváltja forintra.

Az Agrohíd évente mintegy 2 milliárd forint árbevételt ér el. Ebből a közvetlen üzemi költség 1,4-1,5 milliárd forint. A saját gyártóüzem Martfűn ennek körülbelül az egyharmadát mondhatja magáénak. Tevékenységéből adódóan a cég regionális kapcsolatrendszere széles körű. Ha tartani kívánja ezt az árbevételt, együttműködésre kényszerül más szállítókkal. A régió csak a földrajzi távolság szempontjából lényeges, ami végső soron szállítási és kapcsolattartási költség. Az elsődleges szempont az, hogy olyan cég legyen a partner, amely az együttműködéshez garantálni tudja a műszaki feltételeket. Amikor az Agrohíd Kft.-t auditálják, azt vizsgálják, hogy miként történik a beérkezett megrendelés feldolgozása, hogyan kerül ki a gyártóhelyre, és az elkészült áru milyen rendszeren keresztül jut el a vevőhöz. Ennek a rendszernek teljesen függetlennek kell lennie attól, hogy a terméket a saját üzem gyártotta-e le vagy valaki beszállította, ugyanazoknak a követelményeknek kell megfelelni. A vevő azt vizsgálja, hogy azt kapja-e, amit megrendelt, vagyis a rendszer, ami a cégnél működik, garantálja-e ezt, vagy sem.

Emiatt nagyon szigorú követelményt kell támasztani minőségi szempontból minden résztvevővel szemben. A cég a saját martfűi gyártóüzemének termékeit ugyanúgy kezeli, mint a külső beszállítókét. Semmit nem néz el csupán azért, mert az Agrohíd tulajdona. Az egységes kezelés fejében ugyanakkor a beszállítóktól elvárja, hogy betartsák az elrendelt technológiát, előírásokat, és fogadják el, hogy az Agrohíd náluk ugyanúgy beleavatkozik a folyamatokba, mint ahogy Martfűn is megteszi a saját gyártóüzemében. Másképpen ugyanis nem lehet garantálni a vevőnek a minőségi elvárások teljesítését.

Az Agrohíd tagja a Hírös beszállítói klaszternek. A klaszter Kecskeméten van, az ottani Kereskedelmi és Iparkamara támogatásával jött létre, és kapcsolódik a Mercedes gyár Kecskemétre településéhez. A cég beszállító, de egyelőre még szerény mértékben. A helyzet ugyanaz, mint ami az Audinál volt korábban, azzal a különbséggel, hogy az Agrohíd az Audi Hungáriához úgy került be, hogy már előtte Ingolstadtba is beszállí-

tott, és a németországi gyár ajánlotta a győri Audinak. Győrben furcsállották is, hogy a német központ miért egy magyar céget ajánl a magyar Audinak. Ez a lehető legjobb referencia. A kecskeméti Mercedesnél viszont nem volt korábbi beszállítás a németországi Mercedes-központba, tehát nem volt ilyen referenciája a cégnek. A gyár egyelőre minden alkatrészt központilag Rastattból kap. Az Agrohídtól akkor rendel, amikor valami késik vagy hibásan érkezik meg, tehát egyelőre kiegészítő gyártást végeznek. A cég azonban szeretne együttműködni, ahogy ezt sikerült Győrben is megvalósítania, ahova most már komplett szerszámokat szállít, ami jó referencia lehet a Mercedesnek is.

Munkaerőgondok

A munkaerő-elszívás, a kivándorlás általános országos probléma. A szakmunkáshiány az ágazatban jelentős, intenzív bérharc folyik a cégek között azért, hogy meg tudják tartani az embereket. A problémának két gyökere van. Az egyik az, hogy valóban nagyon sokan lehetnek külföldön olyanok, akikre itthon lenne szükség. A másik összetevő abban jelölhető meg, hogy törés van az egész szakmunkásképzésben, mert nincs elegendő képzett szakember. Az Agrohíd is arra kényszerül, hogy saját magának képezzen ki szakembereket. Ez a folyamat az utóbbi időben felerősödött. A képzés azonban jelentős befektetést igényel, ugyanis a betanulási időszakban a dolgozó érthető módon az elvárt teljesítménynek csak töredékét tudja hozni, mert a többit a cég teszi hozzá azzal, hogy képezi. Sőt még tapasztalt embereket is elvon a termelésből és átirányít a képzésbe. Nagyon nehéz olyan garanciákat találni, amelyek segítségével elkerülhető lenne, hogy a kiképzett munkaerő néhány hónap után ne menjen el máshová pár száz forinttal magasabb bér reményében.

A munkaerő-utánpótlás szempontjából a duális képzés rendkívül kedvező, de csak a nagyvállalatoknak. Kecskeméten a Mercedesnél ez működik, viszont az Agrohíd méretű vállalkozások kicsik a duális képzés feltételeihez. A cég rendszeresen fogad szakmai gyakorlatra tanulókat. Emellett, ha valamelyik alkalmazottjuk gyermeke olyan jellegű egyetemi képzésben vesz részt, amit a cégnél hasznosítani tudnak, akkor a tanulási időszakban havi 40 ezer forint támogatást adnak neki. Lehetőséget biztosítanak a hallgató számára a szakmai gyakorlat eltöltéséhez, erre az időre fizetést kap. Teszik mindezt annak reményében, hogy majd végzett mérnökként is az Agrohídnál helyezkedik el.

A cégnél a felső vezetés személyi állománya megnyugtató módon biztosított. Hiány van viszont a martfűi gyártóüzemben a nagyon értékes gépekkel dolgozó gépkezelőkből. A minimálisan szükséges létszám megvan, de harmadik műszakot nem tudnak indítani, holott ezek a gépek igazán három műszak alatt használhatók ki.

Hasonlóan sok más kis- és középvállalkozáshoz, az Agrohídnál is napirendre került a generációváltás kérdése. A tulajdonos ügyvezető egyik fia programtervező matematikus, aki egy amerikai cégnél dolgozik, nagy banki rendszereket fejleszt. Neki az érdeklődési körétől távol esik mindaz, ami a vállalkozásnál történik. A másik fia jogász,

ügyvédi irodát vezet Kecskeméten. Ő viszont szeretne bekapcsolódni a cég vezetésébe. A rendszert tudatosan úgy alakították ki, hogy akkor is működőképes legyen, ha az első számú vezető nem műszaki végzettségű.

A cég munkaerő-megtartó ereje családias jellegéből fakad, aminek az itt dolgozók hangot is adnak. Amikor az ügyvezetőt 70 éves születésnapján felköszöntötték, az egyik mérnök elmondta, hogy előtte különböző helyeken dolgozott, de ilyen családias, bensőséges légkörű munkahelyen még nem. Szeret ide reggel bejönni, és nagyon jó dolgokról tud otthon beszámolni. Ez olyan erős kötelék, hogy nem gondolkodik munkahelyváltáson.

Középtávú kilátások

A cégtulajdonos optimista és bizakodó az Agrohíd jövőjét illetően. Ennek az alapja az, hogy rendkívül innovatív és jó szemléletű az operatív vezetés. A helyére lépő fiatal korszerű szemléletű embernek tartja, aki jó nyelvismerettel és jogi felkészültséggel rendelkezik. Ez kifejezetten hasznos a nemzetközi ügyfélkapcsolatokban, mert a sok tárgyalás eredménye szerződésekből realizálódik. Egy jogot végzett, az ügyvédi pályán már gyakorlatot szerzett fiatal ember nagy érték minden vállalkozásban. Az eddigi óvatosabb, visszafogottabb tempót, biztonságra törekvést szem előtt tartó vezetési felfogáshoz képest a másik két fiatal felső vezető, az igazgató és a műszaki igazgató, sokkal nagyobb dinamizmust és kockázatvállalási hajlandóságot mutat, de a tulajdonos bízik abban, hogy fia kellő bölcsességgel kezeli majd a növekedés és a kockázat dilemmáit.

Jók az alapok a jövőbeli fejlődéshez. Az elmúlt években a leglényegesebb beruházások megtörténtek, korszerű feltételek állnak rendelkezésre a munkához. A bővülés infrastrukturális körülményei is adottak, sikerült megvásárolni a jelenlegi telephely szomszédságában lévő telket. A cég a következő évben új üzemcsarnokot épít, ami további fejlesztésnek kínál lehetőséget. A nagy vevőktől idelátogató auditáló szakemberek is – látva a rendszert, a felszereléseket, a nyelveket beszélő mérnököket – úgy nyilatkoznak, hogy ez európai színvonal. Bizakodásra ad okot az is, hogy a cég több nagyvállalat stratégiai beszállítója, és munkájára a nemzetközi partnerek hosszú távon számítanak.

PYLON-94 KFT. – Legfőbb érték a dolgozók keze – nem robotokra, hanem kézi hegesztésre építenek

Pylon-94 Kft.

8900 Zalaegerszeg, Baross Gábor út 2.

Interjúalany: Kámán János igazgató

2018. július 12.

| PYLON-94 Gép- és Acélszerkezetgyártó Korlátolt Felelősségű Társaság | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Mérleg- és eredménykimutatás- adatok | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
| Nettó árbevétel (E Ft) | 2 943 564 | 2 634 363 | 2 835 932 | 2 588 735 | 2 556 420 | 4 031 167 |
| Nettó árbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 111,74% | 92,89% | 109,55% | 101,26% | 63,42% | – |
| Exportárbevétel (E Ft) | 2 900 779 | 2 567 650 | 2 780 639 | 2 556 899 | 2 500 786 | 3 963 451 |
| Exportárbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 112,97% | 92,34% | 108,75% | 102,24% | 63,10% | – |
| Export aránya az árbevételben belül | 98,55% | 97,47% | 98,05% | 98,77% | 97,82% | 98,32% |
| EBIT (E Ft) | 155 694 | 48 164 | 58 020 | 4 293 | –282 742 | –362 |
| Adózott eredmény (E Ft) | 157 185 | 44 273 | 60 311 | 20 648 | –244 643 | 3 439 |
| Mérlegfőösszeg (E Ft) | 2 049 848 | 1 893 852 | 2 286 490 | 2 463 151 | 2 616 576 | 3 527 376 |
| Mérlegfőösszeg változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 108,24% | 82,83% | 92,83% | 94,14% | 74,18% | – |
| Saját tőke (E Ft) | 1 648 975 | 1 491 790 | 1 447 517 | 1 387 206 | 1 366 558 | 2 231 811 |
| Foglalkoztatottak száma (fő) | 155 | 175 | 170 | 168 | 189 | 223 |
| Likviditási ráta | | 1,47 | 1,28 | 1,73 | 1,90 | 3,35 |
| ROE (%) | 9,53 | 2,97 | 4,17 | 1,49 | –17,90 | 0,15 |
| ROA (%) | 7,67 | 2,34 | 2,64 | 0,84 | –9,35 | 0,10 |

Az interjúalany

Kámán János, a Pylon-94 Kft. alapító-társ tulajdonosa egy ideje már egyszemélyes tulajdonosa a cégnek, amelynek 2018. június 30-ig ügyvezetője is volt. A közvetlen irányítást ugyan átadta, de közreműködő tulajdonosként továbbra is jelen van a vállalat életében. Az alapvégzettségét tekintve gépészmérnök a műszaki diplomája mellé nagyon hamar még közgazdász végzettséget is szerzett. Szakmai pályafutása a Pylon-94 Kft. elődjénél, a HUNGALU holding zalaegerszegi gyáránál, az ALUGÉP-nél kezdődött, amely első-

sorban a hazai alumíniumipari cégeket látta el gépekkel és gépalkatrészekkel, és nem is volt más munkahelye. Bejárta a szakmai ranglétrát, volt pénzügyi igazgató, gazdasági igazgatóhelyettes, végül a vállalat végelszámolását megelőzően igazgató, majd tulajdonos-ügyvezető az utódcégnél.

A Pylon-94 létrejötte

A Pylon-94 Kft. azután alakult, hogy 1994-ben a Magyar Alumíniumipari Trösztből létrejött HUNGALU Rt. úgy döntött: végelszámolja zalaegerszegi gyáregységét, az Alumíniumipari Gépgyárat (ALUGÉP). A vállalat korábbi vezetői kivásárolták a cég egy részét, amely ebben az időszakban már kifejezetten külföldi megrendelésekre specializálódott. A Pylon-94 is indulásától kezdve folyamatosan jószerivel csak külföldre dolgozott. Kezdetben az ügyfelek egy része még elsősorban a HUNGALU vállalatcsoportból (Inota, Ajka, ALUKER) került ki, amit kiegészített további egy-két hazai megrendelő, mint például a Balassagyarmati Fémipari Vállalat. Az új cég, a Pylon-94 Kft. stratégiája azonban egyértelműen a nemzetközi piacon való sikeres szereplés megalapozására irányult. Ennek nyomán a korábbi ügyfélkör átalakult, bár néhány ALUGÉP-partnerrel továbbra is együttműködnek.

A zalaegerszegi üzemnek az volt a feladata, hogy a cégcsoporthoz tartozó vállalatok számára beruházási javakat, szerszámokat, készülékeket és tartalék alkatrészeket gyártson. A tröszt, majd a holding – 1975-től 1994-ig – zárt rendszert alkotott, jóllehet az 1980-as évek végén kicsit kinyílt a világ, és a zalaegerszegi vállalat ekkor már nem csak a HUNGALU-csoportnak szállított, hanem más hazai cégeknek is, illetve külföldre is exportált. Az akkori fő termékei szállítószalagok és görgőspályák voltak, ahogy ezt a cég korábbi neve is – Szállítógépgyár – jelezte.

A vállalat termékeinek külföldi értékesítése az akkori viszonyoknak megfelelően szakosított külkereskedelmi vállalatokon – Nikex és ALUKER, ez utóbbi a HUNGALU holding kereskedő vállalata volt – keresztül történt. A zalaegerszegi gyáregység forgalmából a HUNGALU holding vállalatai közel 50 százalékkal részesedtek. Az ALUGÉP többi terméke belföldi és külföldi értékesítésre került. Még a HUNGALU-s időkből nagyon megbízható, hosszú évtizedekre visszanyúló külföldi nagyvállalati kapcsolatokkal rendelkeztek (FAUN, Mannesmann), amelyeket sikerült megőrizni. Jószerivel ezek a cégek hozták az újabb vevőket. A Pylon-94 számára az a legjobb reklám, amikor a meglévő partner ajánlja őt az új vevőknek. Az üzletszerzés érdekében természetesen a cég önállóan is indult külföldön versenytárgyalásokon, különböző hirdetéseket adott fel a szakajtóban, és eredményesen pályázott beruházási támogatásokért. Részt vett vásárokon, de direkt megkereséssel és egyéb marketingeszközökkel is élt a megrendelések növelése érdekében. A vállalat vezetése igyekezett igénybe venni minél több támogatási lehetőséget, pályázat révén szereztek forrást az ISO 9002 minőségbiztosítási rendszer kialakításához és bevezetéséhez, továbbá prospektusok és egyéb cégbemutató anyagok készítéséhez.

Az eddigi fejlődési pálya jellemzői

Visszatekintve a Pylon-94 elmúlt közel negyedszázados történetére, elég jól kijelölhetők a fejlődési pálya legfontosabb mérföldkövei. Működése során mindvégig a külpiaci orientáció volt a meghatározó. A belföldi értékesítés marginális jelentőségű, és ezen a vezetés a jövőben sem tervez változtatni. Mint minden cégnek, a Pylon-94-nek is van saját életgörbéje. Az első szakasz a hurráoptimizmus korszakának tekinthető, ami nagyon pozitív időszak volt a cég életében. Szép és jó periódus, „amikor az embernek a táskájában van egy számlatömb meg egy bélyegző, és írja a számlákat, számolja az aprópénzt”. Ne feledjük, 1994-ről beszélünk, amikor még a vállalkozásokról nagyon keveset tudtak Magyarországon. Voltak vállalati gazdasági munkaközösségek, egyéni vállalkozók, de igazából a közvélemény ebben az időszakban fenntartásokkal kezelte őket.

Az ALUGÉP 1994-ben végelszámolással megszűnt, és ott maradt mintegy 300 ember, akinek a sorsáról gondoskodni kellett. A végelszámolás előtti utolsó évben a korábbi 700 fős foglalkoztatotti létszám már a felére csökkent, a képzett szakemberek közül sokan elmentek. Kezdetben a Pylon-94 a megmaradt szakemberekre tudott építeni, és a korábbi piaci kapcsolatokra támaszkodott. A megrendeléseket lízingelt és saját erőforrásokból szerzett eszközökkel teljesítette.

Ezt az első időszakot a vezetés és a tulajdonosok részéről optimizmus hatotta át, a közös tenni akarás jellemezte. A cég pedig folyamatosan, nagyon látványosan növekedett évről évre mind az árbevételt, mind az eredményt tekintve. Ez a fejlődés egészen 2008–2009-ig töretlen volt.

A 2008-as évre a Lehman Brothers bukása kapcsán sokan a globális pénzügyi és gazdasági válság nyitányaként tekintenek, jóllehet a válság jelei már korábban mutatkoztak. A Pylon-94 számára más miatt volt emlékezetes ez az év: a cég 2008-ban érte el addigi legnagyobb árbevételét. Azt a piacot (mobildaru), ahol elsősorban érdekelt volt, némi késéssel, csak 2009-ben érte el a válság. Ennek a fáziskésésnek az a magyarázata, hogy a megkezdett beruházások még a krízis beköszöntével is folytatódnak, zajlanak a földmunkák, és amíg ez tart, addig van kereslet a torony- és mobildaruk iránt. Amikor viszont a beruházások leállnak, ez a piaci igény hirtelen megszűnik. A krízis vége után a beruházások ismét növekedésnek indulnak, de a beruházási javak iránti kereslet korántsem éled olyan gyorsan újra. Nem csoda, mert a gépek iránti igény könnyen kielégíthető már meglévő termékekből, a használt daruk olcsón megszerezhetők, a válságban csődbe ment cégek eszközei megvásárolhatók, kölcsönözhetőek, illetve bérelhetőek. Tehát a piac válság miatti leépülésével és a konjunktúra beköszöntével a magára találás egyaránt lassú ezen a területen.

A nagyság kihívása

A 2008-as év a Pylon-94 számára nem csupán árbevételi csúcs volt, hanem attól kezdve kicsit más lett a cég működése. Egy gazdasági társaság életében általában akkor szoktak a korábban nem észlelt vagy a kedvező teljesítménymutatók által elfedett problémák a felszínre jönni, amikor piaci, gazdasági, pénzügyi, foglalkoztatási stb. nehézségei vannak, ezért a korábbinál jóval többet kell tenni a teljesítmény fenntartása érdekében, illetve mindenkinek a maga posztján kell jobban helytállnia. Ez a Pylon-94 esetében is így volt. Fejlődését tekintve a cég körülbelül ebben az időszakban ért el oda, hogy már nem klasszikus kisvállalatnak vagy középvállalatnak volt tekinthető, hanem sokkal inkább a középkategória felső részéhez tartozott, vagy talán már egy kicsit nagyvállalatként kezdett működni.

Külső szemlélő számára nagyon sok esetben csak annyi látszik, hogy egy cég folyamatosan növekszik, egyre jobban teljesít, a vezetése kinövi a régi dolgokat, új irodaházat épít, majd oda beköltözik, és azután hirtelen megfeneklik. Ezt a jelenséget nagyon sokszor lehetett tapasztalni a hazai vállalatok körében. Ilyen nehézségekkel szembe kellett néznie a Pylon-94-nek is, mert a társaság is felépítette a maga irodaházát. De nem az irodaházzal van a baj, nem azzal, hogy elindult kicsit más úton, hanem azzal, hogy ehhez az úthoz más működési követelmények tartoznak, amiknek meg kell felelni. Amikor már nem megy az, hogy „felírom a noteszembe, és lemegyek, körbenézek, és kiadom, hogy ezt csináljátok”. Különösen igaz ez olyan esetekben, amikor több tulajdonos dolgozik a cégben, főként különböző vezető beosztásokban. Ezeket a helyzeteket nem egyszerű kezelni.

A Pylon-94 Kft.-nek korábban négy tulajdonosa volt, mindegyikük vezetőként vett részt a vállalat irányításában. A tulajdonosi és a menedzsmentfunkciók az alapítástól kezdődően összerosódtak, jóllehet a munkaszervezetben elfoglalt hely kellene, hogy meghatározzon mindent a hétköznapiakban. Ez akkor vált különösen érzékenyvé, amikor 2008 körül a Pylon-94 nagyvállalatként próbált működni, azaz stratégiát készített magának, és viszonylag szélesebb körben kezdett alkalmazni vállalatirányítási rendszert. Az ellenőrzési rendszernek köszönhetően egyszerűen láthatóvá váltak a valós számok és teljesítménymutatók, és az egyes területek eredményei mérhetővé váltak. A gondok rendszerint innentől sokasodnak, mert addig, amíg az egyes területek teljesítménye nem mérhető, mindenki nagyon jó, ha viszont mérhető, és az egyéni teljesítmények esetleg mégsem olyan jók, akkor szükségszerűen konfliktusok keletkeznek, megjelenik az egymásra mutogatás. Ilyen légkörben nagyon nehéz újra összerendezni a sorokat úgy, hogy világosan elválasztható legyen, melyik részleg vagy vezető milyen módon és mértékben járult hozzá a közös munka eredményéhez, és mi a felelőssége a veszteségben vagy a kevésbé hatékony működésben.

A Pylon-94 esetében ennek a problémának a kezelése, illetve rendezése úgy történt, hogy a cég visszavásárolta három tulajdonostársától az üzletrészt, és ezzel egyszemélyessé vált a tulajdoni szerkezet.

A külső környezet szerepe a nemzetköziesedésben

A szűkebb és tágabb környezet, ahol a Pylon-94 tevékenykedik, Zalaegerszeg és Zala megye egésze. Ez a régió a rendszerváltozásnak inkább vesztese, mintsem haszonélvezője volt. Később az európai uniós csatlakozás után sem került a nyerő oldalra. Ezt tovább tetézte, hogy a megye nem volt túl szerencsés akkor sem, amikor az országban a statisztikai régiók kialakítása történt. Eleinte úgy tűnt, hogy van választási lehetőség, Zalában volt is erről párbeszéd, hogy hova lenne jó csatlakozni. Valójában nem voltak döntési helyzetben. Volt olyan vélemény, hogy a megye gazdasági fejlettsége alapján a Somogy, Baranya és Tolna alkotta régióhoz tartozik, oda kellene sorolni, mások szerint Zala a fejlett Nyugat (Vas, Győr-Moson-Sopron) része, vagy legalább is oda szeretne bekerülni. Az élet megoldotta ezt a kérdést a megye hátrányára, mert a támogatásintenzitás, ezzel összefüggésben bizonyos források rendelkezésre állása tekintetében a jóval fejlettebb Győrrel esik azonos elbírálás alá.

A Pylon-94 (és elődje) a térség meghatározó vállalatai közé tartozik, a gépipari cégek körében mindenképpen. Kezdetektől kamarai tag, emellett folyamatos volt a kapcsolata a korábbi export-import támogatásokat bonyolító, időközben gyakran változó elnevezésű szervezetekkel. Ez természetes volt, mert a társaság nemzetközi beágyazottsága igen nagy mértékű, eredményessége direkt módon függ a külpiazi helytállás sikerétől. Ehhez pedig minden lehetséges támogatást meg kell ragadnia. Az exportösztönzés kezelése kapcsán azonban a cég azt tapasztalta, hogy a források odaitéléséért felelős szervezetek nem elsősorban a magyar kis- és közepes cégek külföldre juttatását érezték fő feladatuknak, hanem sokkal inkább a működő tőke bevonására koncentráltak. Ez folyamatosan érződött a kommunikációjukban és egész tevékenységükben.

A kormányzati külgazdasági politika prioritásai között szereplő működőtőke-beáramlás ösztönzése önmagában véve pozitív. Szemmel látható, hogy a külföldi vállalatok térnyerése nyomán a gyártási technológia, a munkafegyelem, a vezetési kultúra nagyon előnyösen változott. Az árnyalt képhez az is hozzátartozik, hogy nem a prototípusok kifejlesztését és gyártását hozták ide, hanem jórészt az egyszerűbb, kevésbé felkészült és alacsonyabb kvalifikált munkaerőt igénylő tevékenységeket.

A magyar cégeknek az erősebb versenyre történő felkészítésében viszont sokkal határozottabb kormányzati szerepvállalásra lett volna szükség. Az erre irányuló szándék mindig is érezhető volt, akár a HIPA-ra (Hungarian Investment Promotion Agency – Magyar Befektetésösztönző Ügynökség) gondolunk, akár a térségben a Nyugat-Pannon Járműipari Klaszterre. Ez utóbbi fő feladata az lett volna, hogy elősegítse a régióban az exportképes kkv-k fejlődését annak érdekében, hogy képesek legyenek beszállítóként

becapcsolódni a klaszterben lévő nagyvállalatok (Opel, BPV, BPI, EPCOS) belföldi kiszolgálásába. Sajnálatos módon az erőfeszítések ellenére nem sikerült közülük sem érdemleges beszállítókat bekapcsolni, sem pedig úgy helyzetbe hozni őket, hogy önállóan jelenjenek meg külső piacokon. A beszállítóvá válás küszöbét nagyon nehéz átlépni annak ellenére, hogy a hazai cégek is lényegében ugyanazokkal az eszközökkel dolgoznak, mint a nyugatiak, ugyanazokat az anyagokat használják, és ugyanúgy ismerik a gyártási technológiát. Ennek ellenére nem tudják azt a termelékenységet, hatékonyságot és minőséget folyamatosan produkálni, amit odaát. Ez valahol a munkaszervezési, vezetői ismereteken és a munkaerő kvalifikáltságán múlik.

A nemzetköziesedés finanszírozási háttere

A cégek fejlődése és nemzetközi piacra lépése szempontjából fontos kérdés a finanszírozás. A Pylon-94 a megalakulás után olyan szerencsés helyzetben volt, hogy a külföldi vevők minden különösebb garancia nélkül előleget folyósítottak a szállításaira. Ez olyan támogatás volt, amit nem lehet eléggé dicsérni vagy magasztalni, mert enélkül a rendszerváltozás időszakában nemcsak a Pylon-94, hanem nagyon sok magyar cég sem tudott volna elindulni. A külföldi megrendelők részben előleget adtak, részben anyagot szállítottak, ami finanszírozási oldalon nagyon nagy segítség volt.

A faktoring eleinte működött, de aztán folyamatosan ki kellett vezetni, mert a nagy nemzetközi cégek, mint például a Mannesmann és társai, nem járultak hozzá ahhoz, hogy a velük szemben keletkezett követeléseket eladják, mondván, ők fizetik azt időben, és fizették is.

A vállalkozások, így a Pylon-94 finanszírozási helyzetét is nagymértékben javították az Eximbank által kínált különböző támogatott hitelek, és működött az export-refinanszírozás is. A kereskedelmi bankoktól történő hitelfelvétel ugyanakkor nagyon nehéz volt a rendkívül megterhelő fedezeti és biztosítéki követelmények miatt. Széles körben elterjedt vélekedés szerint a bankok a válság előtti időszakban is, azóta pedig még inkább, lényegében azoknak a vállalatoknak adtak hitelt, amelyeknek garantáltan nem volt, illetve nincs rá szüksége.

Az állami tulajdonú Magyar Fejlesztési Banktól a Pylon-94 direkt hiteleket nem vett fel, a pályázatokhoz általában a számlavezető bankjától kért finanszírozást.

A Pylon-94 valójában mindig is önfinanszírozó volt, még a beruházási hitelei mögött is folyamatosan rendelkezésre állt saját forrás. Az abszolút biztonságra törekvés nem biztos, hogy kifejezetten jó üzletpolitika volt. Fedezetként mindig megvoltak azok a betétek értékpapírban, egyéb befektetésekben, amiből szükség esetén vissza tudta volna fizetni a tartozásait.

A külföldi partnerektől kapott előlegeken túl az egyéb módon nyújtott támogatásoknak is nagyon fontos szerepük volt a nemzetköziesedés folyamatában. Az 1990-es évek közepén jellemző volt, hogy a külföldi cégek, amelyek sok esetben a nemzetkö-

zi piacon is piacvezető vállalkozások voltak, a már említett finanszírozási támogatás mellett sok egyéb módon is segítettek. A szakembereiket ideküldték napokra, hetekre, akik megmutatták, hogy bizonyos termékeiket hogyan kell gyártani. Bemutatták a minőség-ellenőrzési vonalukat, hogyan kell ellenőrizni, milyen módon kell a végső átvételeket végezni. Később a hazai cégek dolgozói mentek ki hozzájuk, ott dolgoztak, az ő felügyeletükkel, az ő MEO-juk mellett, és betanították őket. Azután már csak az átvételre jöttek el, amikor a termék elkészült, megnézni, minden rendben van-e, jó-e, szállítható-e. Ennek a folyamatnak a következő lépése az volt, hogy már nem jöttek el, elegendő volt jó terméket kiküldeni, és akkor azt átvették.

A válságot követően 2009 után ez az együttműködési gyakorlat megváltozott. Lényegesen csökkent az építőipari gépek, emelődaruk iránti kereslet az európai és a világpiacra egyaránt. A szállítók, illetve a beszállítók felesleges kapacitásokkal rendelkeztek, magyarán a vevők „mazzolázhattak”. A szörszálhasogatás időszaka volt ez: „Az a furat nem az előírt furat, az a kék szín nem szerződés szerinti kék szín, nem elég fényes, megkülönböztető is drága, miért nem olcsóbb, miért nem tegnap szállítottuk stb.” Ez egybeesett azzal az időszakkal, amikor az autóiipari trendek más iparágakhoz, más gyártókhoz is bekerültek, és elvárássá váltak. Olyan követelményeket kezdtek meghatározni, mint az autóiiparban, ahol százezres szériákban gyártanak, percre pontosan szállítanak, és lényegében készlet nélkül működnek. A megrendelők ezeknek a követelményeknek a teljesítését szinte az egydarabos szállításoknál is elvárták. Megtehették, mert bőven volt kapacitás.

Nagyon szemléletes példa erre a követelményváltozásra a következő. A beszállítók minősítését az összes szállított darab és a kifogásolt darabok számával is mérik. Folyamatos a törekvés az abszolút pontos és hibamentes szállításra. Ha például a Toyota részére szállítanak égőket, akkor elvárás, hogy 100 000 izzóból legfeljebb egy vagy inkább egy sem lehet hibás. Nos, ezeket a követelményeket viszik úgy tovább, hogy mondjuk egy autódaru alvázán sem lehet egyetlen hiba sem. A hiba fogalmát viszont nagyon tágan lehet értelmezni: a hegesztési fröccsnek valahol ott marad a nyoma, vagy megfolyik rajta a festék, ez már hiba. Tehát ilyen pontossággal, ilyen követelmények szerint kellene szállítani. Szerencsére ez a túlhajtott tendencia az utóbbi egy-két évben kezd alábbhagyni. Élénkül a piac, felértékelődnek a beszállítók.

Munkaerőpiaci kihívások

A Pylon-94 számára az egyik legnagyobb nehézség az, hogy nincs elég hegesztő, lakatos, sőt vezető sincs, illetve mérnökből is hiány van. Fél éve keresnek logisztikust, aki legalább egy idegen nyelven (angolul vagy németül) valamilyen szinten tud, és képes arra, hogy beüljön az autóba, elmenjen egy céghez és tárgyaljon arról, hogy ezentúl ők szállítsák a vasat vagy görbítsenek lemezt. Igen jelentős hiány van ma Magyarországon szakemberekből, főleg az országnak ezen a részén. Több gépipari cégnél kény-

telenek külföldről, Romániából, Ukrajnából hozni a munkaerőt, és ez a tendencia erősödni fog.

A cég potenciális kapacitása lényegesen nagyobb, mint amit ebből jelenleg kihasznál. A hatékonyság ennek ellenére némileg magasabb, mint 2007 és 2008 környékén volt, viszont nem tudják megtölteni az üzemet két műszakra való emberrel, sőt egy műszakba is férne még munkatárs. Addig, amíg az első időszakban a cég csarnokokat épített és gépeket vett bele, ma mindenhol, ahol lehet, próbálja azokat az eszközöket (darumegfogó szerkezet, állítóasztal stb.) alkalmazni, amelyek segítik a munka hatékonyságát, az egyszemélyes munkavégzést. Így kisebb a létszám, és több terméket tudnak előállítani.

A munkaerő kulcskérdés, és nem elsősorban a szakképzett dolgozók rendelkezésre állása vagy éppen hiánya szempontjából, hanem a motiváció oldaláról is. Egy külföldi nagyvállalat megteheti, hogy ha kifut például a szemüveggyártás, akkor azt a tevékenységet megszünteti, a gyártósort leszereli, jószerivel mindenkit szélnek ereszt. Utána jöhet valami teljesen más termék, például adatrögzítő, televízió, mobiltelefon vagy bármi egyéb gyártása. Rendkívül gyorsan felépítik a gyártósort, motivált emberekkel, akik betartják az ötperces cigarettaszünetet, akik józanul érkeznek az üzembe már jóval a reggel hat órai üzemkezdet előtt, és pontban hat órakor a helyükön ülnek. A külföldi nagyvállalatoknál mindezt elsősorban nem fegyelmezési eszközökkel érik el, hanem motiválják a dolgozókat. Eleve úgy szervezik a munkát, hogy a munkavállaló nem is tud máshogy létezni, csak ha felveszi a ritmust. A munkaerővel kapcsolatban a hazai cégek ezt nem tudják megvalósítani, pedig ezekre a vállalati gyakorlatokra, információkra, külföldi jó példákra – amilyenekkel azért néhol ma már Magyarországon is találkozhatunk – nagy szükség lenne mindenütt.

A munkaerőből – vezetői és kétkezi munkások szintjén is – hiány van abszolút és relatív értelemben egyaránt. A Pylon-94 próbálja a szakember-utánpótlást a maga eszközeivel támogatni. Zalaegerszegen van műszaki felsőfokú mechatronikai képzés. Korábban a BME támogatásával indult el az oktatás, de néhány év után nem igazán működött jól. A BME végül kivált az oktatásból, helyét a soproni Nyugat-magyarországi Egyetem vette át. Nagyon nagy lendülettel, elszántsággal vágta bele a munkába, de valami miatt ez a kapcsolat is zátonyra futott, és most a veszprémi Pannon Egyetemhez tartozik a képzés.

Változatlanul nagy a kereslet a térségben a felsőfokú végzettségűek iránt. Amikor a Nyugat-Pannon Járműipari Központ megalakult, az egyik fontos célja az volt, hogy nagyon gyorsan és nagyságrendekkel bővítse a felsőfokú szakemberképzést. Sajnos a zalaegerszegi képzés nem tudott igazán felfutni. Elindult viszont ez a munka Szombathelyen, kifejezetten a duális képzésre összpontosítva. Az első évnek óriási sikere volt, nagy volt a túljelentkezés. Ez nem csekély mértékben függött össze azzal, hogy a szombathelyi városvezetés és az ottani nagyvállalatok jelentős összefogással minden feltételt meg tudtak teremteni, ami előrelendítette ezt a vállalkozást.

A Pylon-94 is bekapcsolódott a duális képzésbe. Három diákkal indultak, akiknek a képzéséhez a vállalat anyagilag is hozzájárult, illetve a képzésüket helyben is garantálta. Sajnos ez nem bizonyult sikertörténetnek, mert a beiskolázottak egyike rövid idő után abbahagyta a tanulmányait, a másik elköltözött, és az iskolát is félbehagyta, a harmadik pedig több évvel a végzés után sem kapott még diplomát, mert nem teljesítette a nyelvvizsgafeltételeket. Ezek a tények, de ebből nem az következik, hogy nem jó a kezdeményezés, hanem az, hogy a duális képzés akkor lehet sikeres, ha megfelelő súlyú, alkalmas képzési feltételekkel rendelkező cégek vesznek részt benne, és képesek megteremteni az anyagi, szakmai hátteret.

A középfokú képzésben is mérlegelték a duális képzést, de az Zalaegerszegen nem valósult meg. A szakmunkásképzés terén azonban az együttműködés sokkal eredményesebb. A Pylon-94 egyrészt kezdettől fogva folyamatosan ipari hátteret kínál a képzőiskoláknak, másrészt a városban az önkormányzat és néhány vállalat összefogásával (a Pylon-94 is résztvevő benne) megalakult egy duális képzőközpont korlátolt felelősségű társaság formájában. Az önkormányzat rendelkezésre bocsátott egy bérlelményt, amelybe a cégek a forgácsoló és lakatos szakmunkások képzéséhez szükséges forgácsoló- és hegesztőgépeket és más speciális eszközöket telepítettek, és megteremtik a szakmai oktatási hátteret. Nem volt egyszerű az indulás, a szabályozás ugyanis nem támogatta ezt a fajta vállalkozást, amely a maga nemében első volt az országban. Az elgondolás azonban jó, és nagy fejlődési potenciált rejt magában. Zalaegerszeg a modern városok program keretében kapott forrásokból önálló képzőhelyet, műhelyt épít, amit ennek a képzőközpontnak valamilyen konstrukcióban, de a szándékok szerint térítés nélkül rendelkezésére bocsát.

A fő kérdés, hogy honnan lesz tanuló. Az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy Zalaegerszegen a műszaki képzéshez legfeljebb egy kis osztálynyi gyereket lehet összeszedni. Kevés a tanuló, illetve sokan mennek nem műszaki pályára. Manapság sok szó esik arról, hogy az iskoláskorúak hány százalékának kellene gimnáziumba, illetve szakképző intézményekbe mennie. A trendeket valamennyire lehet befolyásolni, de megváltoztatni nem. Ma a kétkezi munkát nem nagyon vállalják, illetve a szülők nem ezt preferálják, így nem sokan mennek műszaki pályára, és a kevesekből, akik egyáltalán végeznek, nagyon magas a pályaelhagyók száma és aránya. A pályán maradók körében pedig számottevő a külföldi munkavállalás. A zalai térségből sokan választják a szomszédos Ausztriát, de az Egyesült Királyságba és Norvégiába is mentek el a cégtől kollégák.

Egy gondolatot érdemes még ehhez hozzáfűzni. Néhány évvel ezelőtt közbeszéd tárgya volt, hogy azért van ekkora munkaerőhiány, mert a vállalkozók nem fizetik meg a szakembereket, akik a magasabb jövedelem reményében aztán elmennek. Ez ennél összetettebb probléma, mert fontos ugyan a bér, de a kutatások azt mutatják, hogy ma a munkahelyválasztás szempontjai között a munkabér legfeljebb a harmadik, vagy esetleg a negyedik helyen van, vagyis nem ez a legfontosabb szempont. Ter-

mészetesen vannak különbségek, helyfüggő, életszínvonal- és korfüggő tényezők, amik ezt befolyásolják.

Ha feltesszük a kérdést, miért mennek el a hegesztők Ausztriába, a válasz az, mert többet keresnek. Valójában azért tudnak odamenni, mert az osztrákok nem hegesztenek, vagy elmennek máshová, vagy egyszerűen ezt a munkát nem végzik el. Jóllehet Ausztriában a hegesztőket jól megfizetik, mégis munkaerőhiány van. A magyar orvosok is azért mennek el Svédországba, a fogorvosok tömegével az Egyesült Királyságba, mert jól megfizetik őket, ennek ellenére nincsen elég orvos. Ez arra utal, hogy a szakemberhiány és a fizetés még sincs olyan szoros összefüggésben. Azt, hogy mit és mennyire fizetnek meg, nem lehet önálló kritériumnak vagy oknak tekinteni. A jövedelem biztosan nagyon fontos tényező. Ugyanakkor nem tesz jót a magyar vállalkozásoknak, hogy évente mindenféle külön előkészítés és ellentételezés nélkül emeli a kormány 12-15-20-25 százalékkal a minimálbért vagy a garantált bérminimumot, akkor sem, ha tényleg nagy a lemaradás. Valóban több bért kellene fizetni, de ezzel párhuzamosan megfelelő eszközöket kellene biztosítani a hatékonyság javítására. Ha ugyanis csak a költségeik nőnek, a hatékonyságuk nem, akkor a kkv-k nem lesznek túl sikeresek.

INTERGÉP – Nemzetközi beágyazottság, magas hozzáadott érték, családi tulajdonú fémfeldolgozó vállalkozás

INTERGÉP Ipari és Kereskedelmi Kft.

8931 Kemendollár, Kossuth L. utca 43.

Interjúalany: Koronczai Adrienn ügyvezető igazgató

2018. július 12.

| INTERGÉP Ipari és Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Mérleg- és eredménykimutatás- adatok | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
| Nettó árbevétel (E Ft) | 413 674 | 450 881 | 1 109 775 | 1 182 599 | 1 169 814 | 1 330 055 |
| Nettó árbevétel változása (a tárgyévét megelőző év = 100%) | 91,75% | 40,63% | 93,84% | 101,09% | 87,95% | – |
| Exportárbevétel (E Ft) | 76 625 | 118 662 | 126 132 | 109 183 | 103 782 | 88 909 |
| Exportárbevétel változása (a tárgyévét megelőző év = 100%) | 64,57% | 94,08% | 115,52% | 105,20% | 116,73% | – |
| Export aránya az árbevételen belül | 18,52% | 26,32% | 11,37% | 9,23% | 8,87% | 6,68% |
| EBIT (E Ft) | –63 141 | 6 459 | 232 664 | 229 687 | 201 432 | 198 799 |
| Adózott eredmény (E Ft) | –38 036 | 2 078 | 215 055 | 222 647 | 218 010 | 201 989 |
| Mérlegfőösszeg (E Ft) | 1 334 791 | 1 351 150 | 1 352 643 | 1 203 051 | 1 002 169 | 803 346 |
| Mérlegfőösszeg változása (a tárgyévét megelőző év = 100%) | 98,79% | 99,89% | 112,43% | 120,04% | 124,75% | – |
| Saját tőke (E Ft) | 1 254 687 | 1 292 723 | 1 290 645 | 1 075 590 | 852 943 | 634 933 |
| Foglalkoztatottak száma (fő) | 46 | 45 | 53 | 64 | 62 | 60 |
| Likviditási ráta | | 16,33 | 17,74 | 7,46 | 5,14 | 3,34 |
| ROE (%) | –3,03 | 0,16 | 16,66 | 20,70 | 25,56 | 31,81 |
| ROA (%) | –2,85 | 0,15 | 15,90 | 18,51 | 21,75 | 25,14 |

Fémzene Kemendolláron

Az INTERGÉP Kft. alapító-tulajdonosainak vállalkozási tevékenysége közel 35 évre tekint vissza, az 1970-es évek végén, 1980-as évek elején kezdték el vállalkozói tevékenységüket. Amikor azt lehetővé tették a hazai jogszabályok, megalapították első társas vállalkozásukat, amelynek jogutódja az 1992-ben létrehozott INTERGÉP Kft. A társaság a Koronczai család tulajdonában van. A vállalkozás az elmúlt 10-12 évben megerősödött annak nyomán, hogy sikerült a hazai piac lehetőségeit kiaknázva a pótkatrész-piacon kereskedelmi és gyártó tevékenységet végezni, azaz a járműiparhoz kötődő tevékeny-

ségre berendezkedni. A vállalat főtevékenysége a fémipari alapanyagok feldolgozásához kötődő, viszonylag magas hozzáadott értékű termékek előállítására. Közepes és nagy sorozatú termékek előállítása jellemző, ahol a megrendelői kört elsősorban Tier1-es¹ és Tier2-es² vállalatok alkotják.

A termelési folyamatokat tekintve a vállalkozás speciális jellemzőkkel rendelkezik. Legfőképpen abban különbözik a Nyugat-Dunántúl régióban található hasonló nagyságú vállalatoktól, hogy feldolgozó portfóliója nagyon széles. A fémmegmunkálás terén nem csak mechanikus megmunkálást (CNC-megmunkálást) végez, hanem képes anyagvizsgálatra, ultrahangos és mágneses anyagfolytonossági vizsgálatra, a folyamatban lévő fejlesztések nyomán örvényáramos anyagvizsgálatra is. Tevékenységi körébe tartozik a melegalakítás, az indukciós edzés és a védőgázos melegítés. A vállalat eddigi legnagyobb forgalmát 2012-ben érte el, 1 milliárd forinttal. A közelmúltban a célpiacok és a vevői szegmensek alapján a tulajdonosi kör a korábbi vállalkozást négy különálló egységre bontotta fel. Jelenleg a vállalat négy telephellyel rendelkezik, négy önálló tevékenységi körrel. A döntés mögött a felvevőpiachoz tartozó kockázatok megosztása húzódtott meg.

Nomen est omen, avagy a cégnév és a nemzetközi törekvések közötti összefüggések

A társas vállalkozás neve kezdetben Agro Mobil volt, mezőgazdasági gépalkatrész-gyártás és kereskedelmi tevékenység profillal. A cég külföldről tömítéseket szerzett be, amelyeket belföldön értékesített. A név kifejezte a tevékenységet. Az INTERGÉP névvel a tulajdonos egyik célja a nemzetköziesedésre való utalás volt. Az elnevezés második tagja magyar maradt, ami manapság sok-sok nehézség forrása. A családnév feltüntetése nem volt cél és opció. Az új üzletágak és cégek létrehozásakor már teljes mértékben a nemzetközileg is jól érthető, kiejthető és leírható név használata volt a cél. Ez a látszólag csekélynek tűnő szempont fontos lehet a partnerekkel való együttműködés során.

Multinacionális környezetből a családi cég élére – a fiatal nemzedék hazatérése

A cégben lezajlott a generációváltás, Koroncz Adrienn átvette a stafétabotot a szüleitől. A jelenlegi cégvezető nosztalgikus visszaemlékezése alapján már kislánykorát is meghatározta a családi vállalkozás. „Amikor babáztunk, akkor a babának mindig volt egy

1 A Tier1-be olyan beszállító vállalatok tartoznak, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak az autópipari vállalatokkal. A köztük lévő együttműködés kiterjedt, és messze túlmutat az egyszerű alkatrész-beszállítói kapcsolaton.

2 A Tier2-es, vagy második körös beszállítók az első körben működő beszállítókkal szoros szerződéses kapcsolatban álló kis- és középvállalkozások, amelyek a Tier1-es vállalatokat látják el alapanyaggal, kész- vagy félkész termékekkel, részegységekkel és alkatrészekkel.

A teljesség kedvéért említjük meg, hogy a Tier3-as vállalatok csoportját tulajdoni szempontból önálló, de a beszállítói rendszerhez szerződésileg kötődő vállalkozások alkotják.

csavarja vagy egy anyája, alkatrésze, mert a vállalkozás a családi ház mögötti területen indult el. Tizenéves voltam, amikor külön tudtunk építeni üzemet, csarnokokat, telephelyet. Ebben nőttünk fel, állandóan tevékenykedő és újító családi környezetben.” Koroncz Adrienn nem mérnöki pályára készült, biológia–fizika szakos gimnazista volt. Közgazdászként végzett, majd a Műegyetemen második és harmadik diplomát szerzett, így képzettsége jól illeszkedik jelenlegi pozíciójához. Annak ellenére, hogy lett volna igény a munkájára a családi cégben, mérnöki végzettségével minőségirányítási területen helyezkedett el az egyik legnagyobb tanúsító cégnél. Ezután menedzsment-tanácsadó cégnél dolgozott, emellett meghívták egy felsőoktatási intézménybe óraadónak. Pályafutása következő állomása egy nemzetközi nagyvállalat hazai leányvállalata volt, ahol beszállító fejlesztőként, illetve egy közel-keleti cég megbízott minőségügyi vezetőjeként rendszerszemlélettel vértéződött fel, és a vezetői tapasztalatok mellett vállalati kapcsolatokra is szert tett. Az elsajátított szemlélet, a beszállításokkal kapcsolatban szerzett tapasztalatok sokat segítettek a későbbi megrendelőkkel való kapcsolatépítésben, a nemzetközi környezetben történő szerződéskötésben, végső soron a családi vállalkozás nemzetközi vérkeringésbe való bekapcsolásában.

Új nemzedékkel a nemzetközi piacokon

A cégvezetők szerint egy bizonyos vállalati méretet elérve a nemzetközi jelenlét egyfajta kényszerpálya. Olyan tevékenységek esetében, amelyeket az INTERGÉP Kft. szándékozott végezni, mindenféleképpen az volt. A vállalkozás stratégiai célja diverzifikált termelőkapacitás és megrendelői kör kialakítása volt. Ennek révén kívánta mérsékelni a Tier1-es vagy OEM³ megrendelőktől való függést. Magyarországon a megrendelői kör nem annyira szerteágazó. A 2000-es évek elején pedig úgy érezte a vezetés, hogy ha szeretné csökkenteni a hazai, illetve azon belül a regionális gazdasági kitettségét, akkor a nemzetközi piacok felé kell fordulnia. Ez arra az időszakra esett, amikor a vállalat menedzsmentje az új generáció belépésével megújult. Elsősorban fémipari termékek feldolgozására támaszkodva a 2000-es évek közepe óta az Európai Unió majdnem minden tagállamába exportál, termékei egy része a járműiparhoz kötődik. A fő exportpiacokat az Egyesült Királyság, Csehország, Franciaország, Németország, Svédország és Olaszország alkotják, ahová a cég elsősorban fémipari termékeket szállít. A fémfeldolgozó iparban a legnagyobb külső felvevőpiac Németország, az Egyesült Királyság és Franciaország, míg Csehország szerepe indirekt módon az összeszerelés terén kiemelkedő.

A vállalkozás az európai piacok mellett az USA-ba is szállított fémipari termékeket. Ez a piaci kapcsolat 2015-ig körülbelül 4-5 éven keresztül állt fenn. Megszűnése a kereskedelmi láncban bekövetkezett változásokra, illetve a termékek kijuttatásának, vámolá-

3 Original Equipment Manufacturer: Egy vállalat az eredeti gyártótól megvett terméket gyakran valamilyen nagyobb termék részeként sajátjaként értékesíti.

sának és pénzügyi elszámolásának terén tapasztalt negatív hatásokra volt visszavezethető. Az amerikai piacról szerzett tapasztalatokat a családi vállalkozás harmadik országok viszonylatában hasznosítja: a Távol-Keletre, azon belül Kínába szállít alkatrészeket.

A nemzetközi kapcsolatokra a cég a saját erőfeszítései eredményeként tett szert. A cég vezetői jól kommunikálnak idegen nyelven. Ez fontos feltétele volt annak, hogy Nyugat- és Észak-Európában megrendeléseket tudjanak találni, és szerződéses kapcsolatot tudjanak velük létesíteni. Az idegennyelv tárgyalási szintű ismeretétől elválaszthatatlan annak műszaki szintű alkalmazása. Egy specifikációnak, egy termékrajznak az értelmezése ugyanis megköveteli a műszaki szaknyelv ismeretét.

Az önerőből való külfiacra lépés mellett a 2000-es évek elején a cég kereste a kapcsolatokat olyan szervezetekkel, amelyek feladata a nemzetköziesedés előmozdítása. Érdemi segítséget azonban nem vett igénybe annak ellenére, hogy a tulajdonosok elismerik: fontos szerepet tölthetnek be a gazdasági szereplők támogatásában azok a szervezetek, amelyeknek az alaptevékenységéből és a lehetőségeiből adódóan nemzetközi kapcsolataik vannak.

A menedzsment vállalkozásközvetítők helyett direkt megkereséssel tett szert későbbi megrendelőire. Adatbázisokat vásárolt, és alkalmazottai heti-havi rendszerességgel több száz telefonhívást kezdeményeztek, több száz e-mailt, levelet, bemutatkozó anyagot, prezentációt, videófelvételt küldtek ki. Elsősorban beszerzési vezetőket kerestek meg közvetlenül külföldön. Tapasztalataik szerint a direkt megoldások hatnak a leggyorsabban. A cégvezetők szerint a hazai kis cégeket nagyon nehezen lehet úgy bemutatni vásárokon és kiállításokon, hogy az felkeltse a nagyobb vállalatok érdeklődését.

A megrendelői partnerkeresés kitartást igényelt, ugyanis körülbelül 100 potenciális megrendelőt kellett megkeresni ahhoz, hogy másfél-két év múlva abból a megkeresésből tényleges megrendelés legyen, 100-ból ha 2-3 sikerrel járt. A kialakított partnerkapcsolatra különös gondot fordít a vállalat. Vannak olyan rendezvények és vevői látogatások, amelyeknek a célja a személyes kapcsolatok elmélyítése. Akármennyire nagy egy vállalat és akármekkora a fluktuáció a vezetők körében, fontos, hogy a partnercég és a családi vállalkozás közötti kapcsolattartók ismerjék egymást. Ugyanez vonatkozik a vállalkozás beszállítóira és bedolgozóira is.

Diverzifikáció a beszerzésben és az értékesítésben

Az INTERGÉP Kft. összeszerelő tevékenységet is végez jelentős beszerzési feladatokkal. A vállalkozás évi 1200–1500 tonna fémipari alapanyagot dolgoz fel. A beszerzett alapanyagok között a szénacéloktól kezdve az automata acélon és az ötvöztött anyagokon keresztül a rézen át az alumíniumig minden megtalálható. Egyes alapanyagokból évi több száz tonnát vásárolnak, részben importból. Más alapanyagokat, amelyekből csak néhány tonna vagy néhány száz kilogramm az éves szükséglet, jellemzően magyar közvetítőkön keresztül, hazai partnerektől szerez be az INTERGÉP. A szerszámokat

részben külföldről, részben hazai forrásokból biztosítja. A nem beépülő anyagok, például emulziók esetében szintén külföldi és hazai beszerzési forrásokra támaszkodik. A társaságnak 2017-ben közel 500 beszállítója volt. Ez számottevő nagyságrend különösen annak fényében, hogy az egymilliárd forint forgalom hazai viszonylatban is, nemzetközi szinten pedig még inkább egy kisvállalatra jellemző.

A második generációs családi cégvezető arra törekszik, hogy a vállalat egyik vevőjének a részaránya se haladja meg az árbevétel 15-20 százalékát. Ez a követelmény azonban a mai Magyarországon, sőt az egész közép-európai régióban csak a versenyképesség rovására érvényesíthető. Ebből adódóan a vállalkozás is kénytelen eltérni ettől az optimálisnak tartott aránytól. A legnagyobb megrendelő 30-35 százalékot képvisel a cég forgalmából. Az árbevétel többi része arányosan oszlik meg 4-5 cég között, őket kisebb forgalmú vállalkozások követik. A pótalkatrészekkel együtt több mint 50 megrendelőjük van. A vállalkozás szortimentjében 800-féle termék, terméktípus található. Van olyan megrendelő gazdálkodó szervezet, amelyhez 30-féle termékcsoport és ezen belül 80-100 terméktípus kapcsolódik. Ez a termékszortiment és vevőportfólió belső strukturáltságot követel meg. Ezt szolgálja az a közép-európai régióban elsőként bevezetett vállalatirányítási rendszer, amit a vállalaton belül dolgoztak ki. A vezetők visszaemlékezései alapján már az ezredfordulón foglalkoztak a vállalatirányítási rendszer bevezetésének szükségességével. A második generációs családi cégvezető azzal a tapasztalattal tért haza korábbi minőségirányítási vezetői, illetve beszállító-fejlesztői munkaköréből, amit egy OEM-nél, eredeti termékgyártónál töltött be, hogy nincs a piacon olyan vállalatirányítási rendszer, amelynek legalább a 70 százalékát ki tudja használni a vállalkozás. A vállalatirányítási rendszerek – még a kis- és középvállalkozásokra szabottak is – nagyvállalatoknak készültek, és elsősorban sorozatgyártásban zajló tevékenység szabályozására alkalmasak. Ugyanakkor a kis- és középvállalkozások többsége nem nagy mennyiséget állít elő, hanem kisebb sorozatgyártásra van berendezkedve. Három-négy kollégával és néhány BME-s diákkal együttműködve fél év alatt megalkották a saját vállalatirányítási rendszerüket, amely az általuk jól ismert folyamatok alapul. Ma is ennek a továbbfejlesztett verzióját használják, sikerrel.

A nemzetközi versenyképesség belső feltételei

Egy vállalat belső szerkezetét és annak folyamatos változását az organikus növekedés alakítja. Ennek nyomán válhat alkalmassá a vállalat a külső piaci megjelenésre. Nem a külföldi piacnak való megfelelés az elsődleges generáló tényező a belső átalakuláshoz, hanem fordítva, a belső átalakulásnak kell végbemennie ahhoz, hogy a vállalkozás alkalmas legyen külpiacon tevékenység végzésére is. A növekedés pedig magával hoz bizonyos kompetenciák iránti igényt. Ezeket a kompetenciákat adott eszközökkel minden vállalat ki tudja magában alakítani. A cégvezetők tapasztalatai szerint ehhez elengedhetetlen a rendszerszemlélet. Ennek jegyében kell felépíteni a szervezetet, kiválasztani

a megfelelő vállalatvezetési struktúrát, és kidolgozni az információgyűjtés, -tárolás és -megosztás módszereit és eszközeit a szervezetben. Az 1980-as években egyszemélyes, azután 5, majd 15 fős vállalkozásként kellett az INTERGÉP Kft. menedzsmentjének túlélni a rendszerváltozást, alkalmazkodni az európai uniós csatlakozás által teremtett feltételekhez és a nemzetközi pénzügyi és gazdasági válsághoz. A vállalat a 2008-ban kezdődött nemzetközi válság időszakában is növekedett. A 2010-es évek elejére forgalma és nyereségessége háromszorosára emelkedett. Ebben a folyamatos fejlesztések mellett a konzervatív, saját tőkére alapozott gazdálkodásnak is lényeges szerepe volt.

A külső szakértő igénybevételével kapcsolatos negatív tapasztalatok miatt saját maguk kezdték el és hajtották végre a szervezetfejlesztést. Ehhez természetesen új szemléletre volt szükség. Olyan új kollégákat vontak be a vállalat életébe munkavállalóként, akik korábban már dolgoztak jól strukturált, nemzetközi szinten működő nagyvállalatoknál vagy azok leányvállalatainál, akik magukkal tudták hozni azt a szemléletet, ami képes volt megalapozni a szükséges átalakulást. Ha megvan a vezetőben a motiváció, az építkezni akarás, akkor egy növekedni kívánó családi vállalkozás nagyon jó lehetőségeket tartogat az önmegvalósításra. A cégvezető nemzetközi tapasztalatai szerint a családi vállalkozás sok előnnyel jár. Ugyanakkor minél nagyobb és nemzetközibb a cég, annál nagyobb hátrány a családiasság. A partnerek számára a cégvezetés többszintűsége a kívánatos. Fontos, hogy lássák a helyettesíthetőséget a vezetésben. Ebből adódóan a családi vállalkozásoknak vannak addicionális kockázatai, amelyeket az INTERGÉP a hierarchiaszintek kialakításával igyekezett mérsékelni.

Figyelem, fegyelem, felelősség

A vállalkozás értékrendjét a cégvezetés a figyelem, fegyelem és felelősség fogalomhármassal fejezi ki, mintegy metaforaként használja azokat a küldetés kommunikálására. A fiatal cégvezető elmondása szerint minden iparágban, de a fémiparban különösen fontos ennek a három szónak a jelentése és az összekapcsolódása. Figyelni a piacra, a beszállítókra és a megrendelőkre, továbbá a munkavállalókra és a cég felépítésére, illetve a belső működésre. A több évtizedes múltra visszatekintő családi vállalkozásnak figyelnie kell azokra a beszállítókra és alvállalkozókra, akik, illetve amelyek a rugalmasságot segítik elő. Fontos, hogy a cég ne csak a saját kollégáinak, munkavállalóinak, hanem alvállalkozóinak is munkát adjon. Az utóbbiakat tekintve olyan mikrovállalkozásokról van szó, amelyek jelentős szakmai hozzáértéssel rendelkeznek, de nem tudnak vagy nem akarnak növekedni. Az INTERGÉP ezeknek az alvállalkozóinak olyan gépeket ad át, amelyeket már le szeretne cserélni annak ellenére, hogy megbízhatóan lehet dolgozni velük. Nemcsak átadja, javítja és karbantartja ezeket a gépeket, hanem le is köti azok kapacitását, ezzel munkát ad a falvakban működő kis családi vállalkozásoknak. A cégvezetés az ellátási lánc alatta lévő alkotóelemeire és a megrendelőkre is figyelmet fordít. Ez utóbbi azért lényeges, mert a megrendelői kör viszonylag rövid

időn belül nagymértékben meg tud változni. Egy-két évtizeddel ezelőtt olyan szerződéseket kötöttek a megrendelőikkel, amelyek 3–5 évre szóltak, szerencsés esetben annál hosszabb időre is le tudtak szerződni adott feltételek mellett. Mára ezek a szerződéses feltételek átalakultak, a nagy OEM és Tier1 vállalatok a hároméves időperióduson belüli együttműködést sem feltétlenül fogadják el. Ez még inkább szükségessé teszi a megrendelői igényekhez történő rugalmas alkalmazkodást. Fel kell ismerni, mikor kell egy megrendelőt lecserélni és másikkal pótolni. Figyelni kell a saját kollégákra, ugyanis csak így lehet jól működő szervezetet felépíteni. Ahhoz, hogy a vezető meg tudjon bízni a saját kollégáiban, mindenkinek az igényeit ki kell tudni szolgálni. Bár sok időt és energiát vesz el, mindig észre kell venni a kollégák problémáit.

A felelősség a cégnél azt jelenti, hogy felelősnek kell lenni az ellátási láncban részt vevőkért. Nem csak a szerződéses kapcsolatok és a mindenkori jogi környezet miatt, hanem azért is, mert mára a járműiparban jelentős jogszabályi változások mentek végbe. Ahogy a termelőtevékenység a nagyvállalatoktól az ellátási lánc szélesebb köréhez kerül, úgy változtatják egyre gyorsabban a nagyvállalatok a beszállítói kört. Ezáltal a felelősség is egyre lejjebb kerül. Ez jól kivehető a termékfelelősségről, illetve -visszahívásokról szóló sajtóhírekből is. A felelősség természetesen elválaszthatatlan a munkavállalóktól és a szűk környezettől, így a felelősség a település vonatkozásában is megjelenik. Az INTERGÉP Kft. telephelye egy 500 fős településen van annak minden előnyével és hátrányával. A vállalkozás Kemendollár önkormányzatának bevételeihez is nagymértékben hozzájárul. Az alkalmazottak közül kevesen vannak, akik a településen élnek. Ez önmagában nem baj, itt is szükség van diverzifikálásra, mert a túl közeli kapcsolat sem feltétlenül egészséges. Regionális szinten a munkavállalók 20-25 km-es távolságból, Zalaegerszegről, Zalaszentgrótról és környékéről ingáznak, így a cég a térségben nagy foglalkoztatónak számít. A cégvezetés nagyon büszke arra, hogy stabil munkahelyet kínál, ez imázsában is megjelenik. A vállalkozás a megfelelő értékrenddel bíró alkalmazottaknak hosszabb távú életpályát kínál és nyújt. Az egyik negyvenéves munkavállaló ipari tanulóként kezdte a pályafutását, majd leérettségizett, és jelenleg az egyik legjobb gépbeállítóként dolgozik az üzemben.

Kevéssé kiszámítható környezetben kell versenyképesnek maradni

A vállalkozás dinamikusan változó környezeti feltételrendszerben kénytelen működni. Ezt a változékonyságot jól kifejezni, hogy 10-15 évvel ezelőtt még pontosan meg tudta fogalmazni, kik a versenytársai. Ma közel sem látja a vezetés ennyire tisztán a piaci viszonyokat. Észlelik, hogy mely régióban működnek a versenytársak, de nem tudják megnevezni őket. A versenytársaik ebben az iparágban jellemzően nem hazai vállalatok, sőt nem is közép-európaiak, hanem a globális szintérben működők. Részen azért, mert nagyon messze vannak, az ellátási lánc már nem látható tisztán, és annak szereplői is sokkal gyorsabban változnak, mint egy-másfél évtizeddel ezelőtt.

Ebből adódóan nehéz megfogalmazni, hogy melyek azok a makrokörnyezeti tényezők, amelyek segíteni tudják egy vállalkozás működését. És minél távolabbra tekintenek és terveznek, a változásnak is annál nagyobb a lehetősége. Ehhez az szükséges, hogy a mikro- és makrokörnyezet minél kiszámíthatóbb és tervezhetőbb legyen. Az árverseny ebben a szektorban nagyon erős. A költségek nagymértékben emelkednek, és ezeket nem tudják a partnereknél érvényesíteni.

Konzervativizmus a pénzügyekben

A vállalkozás tőkeerős, az elmúlt öt évben nem vett igénybe külső forrást. Bár szükség lenne külső források bevonására, mert a nemzetközi környezetben nem csak saját forrást használnak a növekedéshez. A makrokörnyezeti tényezők egyre nagyobb átláthatatlansága azonban korlátozza a külső források bevonását, illetve azok felhasználását.

Belső tehetség gondozás

Néhány évtizeddel ezelőtt a vállalkozás célként tűzte ki, hogy átadja a fiataloknak azon kollégák szaktudását és tapasztalatait, akik évtizedes múlttal rendelkeznek a cégnél. Szükségesnek tartották egy belső duális program vagy mentorprogram indítását, amelynek célja a tapasztalt kollégák megőrzésén túl fiatalok folyamatos bevonása egyetemi és középfokú végzettséget igénylő munkakörbe és segédmunkára egyaránt. Az új fiatal kollégák bevonására kis munkacsoportokat alakítottak, amelyekben törekedtek a generációs sokszínűsége. Abban az esetben, ha a fiatal kollégák az egyetemről érkeznek, lent a termelésben, a vágógép mellett kezdenek, még akkor is, ha mérnökként szeretnének dolgozni. Onnan 6-7 hónap alatt tudnak eljutni a mérnökirodáig. Az ideális az lenne, ha a hallgatókat középiskolásként vagy egyetemistaként tudná lekötöni a cég, például duális képzés keretében. Így ez a 6-7 hónap lecsökkenthető lenne, mert a fiatalok diákként kerülhetnének be a termelésbe. A másodgenerációs cégvezető nagyon büszke arra, hogy a vállalkozás munkavállalóinak átlagéletkora 40 év alatt van. Ez azt mutatja, hogy a cég az alapítása óta meglévő tapasztalt kollégák mellett nagyon fiatal munkavállalókra is szert tudott tenni mind a mérnöki, mind a mérnöki szint alatti technikus, gépkezelői munkakörökben.

Szakmai és közéleti tevékenység, avagy a versenyképesség és a munkaerőpiaci pozíció megőrzésének terepei

A kapcsolatok építéséhez és a hazai kkv-k tevékenységének reprezentálásához elengedhetetlen a vezetők szerepvállalása hazai és nemzetközi szervezetekben. Koronci Adrienn a járműiparhoz kötődő regionális és országos lefedettségű szervezetekben egyaránt aktív. A fiatal cégvezető részt vesz a felsőoktatásban is, sőt kollégáit is bátorítja a szak-

képzésben való szerepvállalásra. Az INTERGÉP a helyi gépipari szakgimnáziumnak is többnapos szakmai napot szervez cégbemutatóval, szakmai előadásokkal, a gépipari folyamatok megtekintésének lehetőségével. A cégvezető olyan nemzetközi szervezetben is aktív, amely igyekszik demonstrálni a női vállalatvezetők helytállását, megmutatva, hogy nem csak az iparban, hanem a vezetésben is megvan a lehetőség és a potenciál a női készségek vezetési módszertanba történő beépülésére. Mindezek mellett a családtagok különböző alapítványokban kuratóriumi tagok. A vállalkozás vezetése szerint a felsőoktatásban és több hazai szervezet tevékenységében való részvétel a közvetlen PR-szemponatokon túlmenően hozzájárul a cég versenyképességének a javításához is.

Az emulzió illatán túl

Profiljából adódóan az INTERGÉP Kft. működésének része a fejlesztés még akkor is, ha az nem nevezhető alap- vagy alkalmazott kutatásnak vagy innovációs tevékenységnek. Sok fejlesztésigényes gépet, berendezést, kisegítő berendezést, technológiát és célgépet állít elő. Jelenleg egy kutatóintézzettel együttműködve, tehát külső szakmai forrás bevonásával dolgoznak két meglévő, egymástól idegen technológia összekapcsolásán. A gépiparban nem lehetőség, hanem szükségszerűség, sőt kategorikus imperatívusz a fejlesztés a versenyképesség és a hatékonyság fenntartásához. A cégvezetők más tevékenységbe is belekezdtek az elmúlt négy évben. Ezek bővítése és a piac nemzetköziesítése jelenleg is zajlik. A diverzifikációt, konkrétan a nem fémipari tevékenység irányába történő elmozdulást az is motiválta, hogy bár látszólag van előrelépési lehetőség a gépipar és a járműipar előtt, ez azonban a beszállítói kör számára korlátozott. A járműipar fejlődése a beszállítói ipar teljes átalakulásával jár. Ezt fémjelzi a kompozit anyagok terjedése és a hajtáslánc átalakulása az elektromos meghajtású járművek kapcsán. Az INTERGÉP Kft. több ciklust megélt, jelenleg újabb ciklusra készül azzal, hogy új tevékenységi körben próbál kialakítani üzletágat. „Az emulzió illata, valamint a fém hűvössége mellett az ember vágyik valami másra is” – foglalta össze a cégvezető.

FELDOLGOZÓIPARI VÁLLALKOZÁS – Külföldi tulajdonban – a siker kulcsa: banki finanszírozói tapasztalatok a vállalati értéknövelés szolgálatában

Feldolgozóipari vállalkozás

Interjúalany: a társaság ügyvezetője

2018. szeptember 4.

| Feldolgozóipari Vállalkozás | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Mérleg- és eredménykimutatás- adatok | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
| Nettó árbevétel (E Ft) | 3 006 151 | 2 147 150 | 2 267 169 | 2 261 777 | 2 355 267 | 2 248 663 |
| Nettó árbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 140,01% | 94,71% | 100,24% | 96,03% | 104,74% | – |
| Exportárbevétel (E Ft) | 2 467 812 | 1 853 844 | 2 029 738 | 1 855 596 | 1 939 525 | 1 907 597 |
| Exportárbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 133,12% | 91,33% | 109,38% | 95,67% | 101,67% | – |
| Export aránya az árbevételben belül | 82,09% | 86,34% | 89,53% | 82,04% | 82,35% | 84,83% |
| EBIT (E Ft) | 141 964 | 22 510 | 46 274 | 70 734 | 120 352 | 137 622 |
| Adózott eredmény (E Ft) | 121 240 | 69 603 | 36 320 | 46 647 | 122 817 | 125 636 |
| Mérlegfőösszeg (E Ft) | 1 779 214 | 1 864 041 | 2 070 918 | 2 025 377 | 2 264 121 | 2 163 384 |
| Mérlegfőösszeg változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 95,45% | 90,01% | 102,25% | 89,46% | 104,66% | – |
| Saját tőke (E Ft) | 1 169 332 | 1 048 092 | 1 014 489 | 978 169 | 977 522 | 976 705 |
| Foglalkoztatottak száma (fő) | 184 | 152 | 155 | 158 | 170 | 170 |
| Likviditási ráta | 1,38 | 0,89 | 1,05 | 1,35 | 1,61 | 2,16 |
| ROE (%) | 10,37 | 6,64 | 3,58 | 4,77 | 12,56 | 12,86 |
| ROA (%) | 6,81 | 3,73 | 1,75 | 2,30 | 5,42 | 5,81 |

Az interjúalany

Négy éve a cég gazdasági ügyvezető igazgatója. Ezt megelőzően kerekén másfél évtizedig a hazai bankszektor két nagy szereplőjénél, nagyvállalati finanszírozási területen dolgozott, de bepillantást nyert a strukturált projektfinanszírozási területekre is. Innen jött a kapcsolat, a társaság tulajdonosi körét a bankon keresztül ismerte meg, őt kérték fel ügyvezetőnek. A cég pénzügyi, gazdasági, humán területeit irányítja, hozzá tartozik az üzemvitel, a beszerzés és a logisztika.

Állami vállalatból külföldi tulajdon

A cégcsoport állami vállalként az 1990-es években Magyarországon több mint 3000 dolgozót foglalkoztatott. A rendszerváltozás érintette a tulajdonosi szerkezetet, ugyanis a csoportot a privatizáció során egy külföldi társaság vásárolta fel. Később az akkori vezetők és sok korábbi dolgozó kivált a társaságból, és közösen megalapították a jelenlegi csoportot 100 százalékos magyar tulajdoni háttérrel. A cégcsoport egységei fővállalkozási, generálkivitelezési, tervezési és karbantartási tevékenységet végeznek. Az interjúban szereplő cég ezzel szemben gyártóbázis, tevékenysége alapján a feldolgozóiparba tartozik. A tulajdonosok célja ezzel az volt, hogy a csoporton belül gyártóegység is legyen, amely kiszolgálja a fővállalkozó cégcsoporttagokat.

A cég szervezeti struktúrájában nem jelennek meg önállóan a célpiacok. A négy különböző ágazat önálló profitcentrum formájában működik. Mindegyikben van egy-egy ágazatvezető, gazdasági ügyintéző, beszerző, projektvezető. A két ügyvezető ezt a négy „kis külön” céget fogja össze a többi egyéb független szervezettel (MEO, logisztika, üzemvitel stb.) együtt.

A cégnél a középvezetői gárda életkora 40-50 év között van. Nagyon jó a csapatszellem, amit a számszaki eredmények is igazolnak. Kihívásként tekintenek minden napra, kellő motiváció számukra a külföldi piac, a megrendelői kör, a szerteágazó kapcsolati tőke, illetve a gyártandó termékek sokszínűsége.

A kontrollingfeladatokat jelenleg egy fő látja el. A cégnél saját fejlesztésű belső vállalatirányítási rendszer működik. Ennek nyilvánvalóan vannak hiányosságai, ezért a továbbfejlesztése a jövőben nagyobb hangsúlyt kap, mert folyamatosan figyelni és ellenőrizni kell a pénzáramokat, a bevételeket, a kiadásokat és a költségeket.

A vállalat PR-kommunikációra közvetlenül nem költ, nincsenek reklámkiadványai, szóróanyagai, fizetett hirdetései. Ennek egyik oka az, hogy régóta kialakult, stabil vevőkörrel rendelkezik, melynek megtartásához nem ezek az adekvát eszközök. Nincs továbbá saját terméke, így nem tudná magát termékkommunikáció révén ismertté tenni.

Nemzetközi nagyvállalatok partnere – az anyacég kínálta esélyek kihasználásával

A tulajdonosok a céget nagyon átgondoltan építették fel. A vállalat képes komplex termékgyártásra. Egy összetett berendezésre szóló megrendelés esetében például képes a váz és a szerkezet kivitelezésére. A másik ágazat ennek felületét elő tudja készíteni, majd kiváló minőségben lefesteni. Képes a kapcsolódó alap- és segédanyagok elkészítésére, konfekcionálásra (például kábelek), azok legyártására, a szerelőágazat pedig alkalmas a végső szerelés elvégzésére.

A cégcsoport tevékenysége korábban a belföldi igényeket szolgálta, az új ágazatokkal és kapcsolati tőkével azonban Nyugat-Európában is megjelent. Jelenleg az árbevétel 95 százalékát már az export adja. Mintegy két évtizedes működése során mindvégig

magas, 80-90 százalék körüli exportárbevétel jellemezte a céget. A kivitelben a hagyományos termékek mellett új szegmens a vasútipar, ahol döntően a nagy vonatgyártók mögött húzódik meg, vagy pedig az első szintű beszállítóikon keresztül kapcsolódik a kötött pályás közlekedéshez.

Arcsal az európai piacok felé

A vállalat exportpiacai döntően Nyugat-Európában találhatóak, főleg német ajkú térségekben. Ezekre jut az árbevétel legnagyobb része. Ázsiában is jelen van, ami döntően az anyavállalathoz fűződő kapcsolatából adódik. A hazai értékesítést, a beszállítókat és az importot meghatározza, hogy a vállalkozás lényegében bérnyártó, azaz saját termékkel nem rendelkezik. Különbféle csatornákon keresztül megrendelést kap egy adott termék legyártására. Ehhez előírják, hogy milyen alapanyagokat kell felhasználni és azokat honnan kell megvásárolni. Ez döntően import (Németország, Olaszország, Norvégia, Ausztria szállítóitól), de vannak hazai partnerei is. Amikor lehetőség van rá, versenyztetik a beszállítókat, hogy a volumenből adódóan a legjobb árat tudják elérni.

A cég folyamatos piacbővítést tervez. Egy új termék legyártásának mintegy 4-5 hónap az átfutási ideje. Következésképpen a vállalat vezetésének legalább fél évre előre kell látnia a megrendelésállományt. Folyamatosan gondolkodnak innovatív ötleteken, új piaci lehetőségek feltárásán. Ennek azonban korlátot szab az, hogy mindez jelentős személyi és anyagi ráfordítást igényel. Emellett gépesítésre is szükség van, amit finanszírozni kell. A gyártó cégek számára a munkaerőpiaci helyzet jelenleg rendkívül nehéz. Egy új piacon való megjelenés csak konkrét megrendelés esetén célszerű és biztonságos. Ebben az esetben viszonylag kis kockázata van a gyártóbázis felépítésének. Ha viszont megrendelés nélkül kerül sor a beruházásra, az nem csekély kockázatot hordoz. Nagyon nehéz lehetővé tenni azt, hogy a kereslet és a kínálat egy új termék esetében és főleg új piacon találkozzon.

Kihasználva a konjunktúrát

A piac jelenleg nagyon kedvező, az elmúlt másfél évben olyan fellendülés volt, főleg a kötöttpályás közlekedésben, hogy a cég kapacitásainak kihasználása teljes. Rendelésállománya közel egy évre elegendő. Egy-egy megrendelés teljesítése után hasonló volumenű új megrendelés érkezik. Ez főleg annak az eredménye, hogy a cég mindig jó minőségben, versenyképes áron és határidőre szállított, ezért folyamatosan új projektekbe vonják bele külföldi vevői. Ez a kedvező trend azonban bármikor megfordulhat, nagyon ébernek kell maradni.

A cég árbevétele a konjunktúra sikeres kihasználásával 2018-ban már jóval túllépte a 2 milliárd forintot. Az év első felében az átlaglétszám 175 fő volt, jelenleg 190, és az év végére sem várható számottevő csökkenés.

Az exportkitettség kezelése – tudatos fedezeti politika

A cég nemzetközi piacra lépése és sikeres exporttevékenysége nem új keletű, mert 20 éve jelen van a nemzetközi porondon. Nem szembesül olyan problémákkal, mint egy induló vállalkozás a nemzetköziesedés kezdetén. Ennek ellenére nagy hangsúlyt helyez arra, hogy éljen minden igénybe vehető ösztönzési és támogatási lehetőséggel. Az exportfinanszírozásban tudatosan használja a kereskedelmi bankok által kínált konstrukciókat, akkreditívet, bankgaranciát, illetve az Eximbank kedvezményes hiteltermékeit. Tapasztalatai szerint kormányzati oldalról a nemzetközi piacra lépést és piacon maradást intenzívebb kamattámogatás, a biztosítéki struktúra, főleg pedig az ügymenet egyszerűsítése tudná igazán hathatósan segíteni.

A cég árbevételének döntő része euróban realizálódik, a munkabérek és a rezsiköltségek forintban jelentkeznek. A vállalkozás számára a forint gyengülése jelentős többletbevételt eredményez. Az importkiadásoknál a természetes (exporttal való) fedezettség adott, tehát az árfolyam leértékelődése nem okoz gondot. A cég rendszeresen köt egyedi árfolyamos konverziókat. Hozzáférnek olyan banki rendszerekhez, ahonnan azonnal lehet jó árfolyamot kérni telefonon is. A fedezeti politika a vállalati működés természetes, szerves része. Kiváltságos helyzete az euróban elszámolt jelentős árbevételi többletre vezethető vissza, emiatt bármilyen árfolyam-elmozdulásnál képes kihasználni a konverziós előnyöket.

Kreatív megoldások a szorító munkaerőpiaci kihívásokra

A jelenlegi beruházási terv új munkaerő felvételével is számol. A szakképzett munkaerő hiánya és általában véve a minősége óriási gond. Napjaink legnagyobb kihívása a munkaerőpiaci helyzet. Az alkalmazottak 70 százaléka fizikai dolgozó, a többi szellemi foglalkozású. Ez utóbbiak nagy része felsőfokú vagy műszaki szakirányú végzettséggel rendelkezik, és egy vagy két idegen nyelvet is beszél. Az exporttevékenység miatt a nyelvismeret nagyon fontos, a cég kiemelt figyelmet fordít a nyelvi képzésre. Külső partner bevonásával mind a fizikai, mind a szellemi dolgozók ingyenes idegen nyelvi oktatáson vehetnek részt.

A fizikai állományban lévők többsége betanított munkás. 2017 végén elindult egy nagyobb projekt, amellyel kapcsolatban a cég azzal szembesült, hogy nem talál munkaerőt hozzá. A helyzet kezelésére több új munkaerő-keresési formát vett igénybe, így például célzott közösségi médiás hirdetést indított. Volt olyan eset, hogy 180 ezer embert talált meg a hirdetés. Ez a toborzási forma rendkívül népszerű lett, nagyon sokan jelentkeztek. Első lépésként az önéletrajz alapján el kellett végezni a jelentkezők szűrését, majd a képzettség alapján külön csoportokba sorolták őket. Nagyon sokan semmilyen képesítéssel nem rendelkeztek, számukra tesztpaneleket hoztak létre, hogy felmérjék, alkalmasak-e az elvárt munka végzésére. A felvettek számára kéthetes

intenzív betanítást szerveztek. Ezen naponta elméleti oktatás és gyakorlat váltakozott, majd a végén vizsga következett.

Ezzel az oktatásszervezéssel csak néhány szakértőt kellett kivenni a termelésből. Kétségkívül nagyon drága megoldás ez is, de az eddigi hat kurzus tapasztalatai igazolták a módszer helyességét. Sikerült biztosítani a szükséges létszámot és elérni azt a hatékonyságot, amit a külső partner elvár. Végül lényegében megszűnt a fluktuáció. Nagyon fontos a képzés, erre a jövőben is hangsúlyt kívánnak fektetni. A munkaerő megtartása szempontjából azonban a leglényegesebb motiváció a fizetés. A cafeteria rendszere 2019. január 1-jétől kedvezőtlenül változott ugyan, de a cég továbbra is törődni kíván a dolgozókkal, ezzel erősítve a vállalat iránti lojalitásukat. A hagyományok közé tartozik többek között családi napok szervezése, vagy hogy a dolgozók gyermekei névre szólóan kapnak mikuláscsomagot.

A munkaerő-elszívás nagy kihívás, ezért kiemelt figyelmet fordítanak a meglévő munkavállalók megtartására. A családias környezet, illetve a rugalmasabb munkaszervezés eddig sikeresnek bizonyult.

A munkaerő-utánpótlás jegyében a társaság kapcsolatban áll a térség középiskoláival is. Folyamatosan fogad szakipari tanulókat évközben, illetve nyári gyakorlaton, de duális képzésről egyelőre nincs szó. Az anyacégen keresztül budapesti iskolákkal is van együttműködés. A törődés és odafigyelés ellenére az elmúlt nyolc évben 54 tanulóból mindössze kettő maradt a vállalatnál. A fiatalok számára a külföldi munkalehetőség nagyon vonzó, továbbá általában is nagy a kereslet a jó szakmunkások iránt.

Külföldi kapcsolatépítés – minden segítség jól jön

A cég exporttevékenysége kapcsán nem érzel semmilyen adminisztratív vagy a szabályozórendszerből fakadó akadályt. Az adórendszer változásai között a szociális hozzájárulási adó csökkentése kedvező a társaság számára. Az általános forgalmi adót tekintve folyamatosan visszaigénylő pozícióban van, szerepel a NAV köztartozásmentes adózók listáján.

A társaság hosszabb ideje kamarai tag. Részt vesz más szakmai szervezetek munkájában is, ami a szakmai kapcsolatépítés fontos terepe. A cégen belül az egyes ágazatvezetők elismert szakemberek, akik a piac ismerete mellett kiváló idegennyelv-tudással is rendelkeznek.

A piacszerzés elősegítéséhez, a külföldi kiállításokon való részvételhez a cég korábban erőteljesebb kamarai támogatást kapott. A kamara által szervezett különféle hazai szakmai rendezvényeken való részvétel különösen a kezdő vállalkozások számára kulcskérdés, mert előmozdíthatja a vevőkapcsolatok kiépítését. A kamara ezekhez a programokhoz kapcsolódva a piacismeretével segíthet, mert szakmai szervezatként a kereslet és a kínálat találkozási pontján helyezkedik el. A cég rendszeresen részt vesz nemzetközi szakkiállításokon.

A minőség alapkövetelmény, de tanúsítás is kell róla

A cég a tevékenységéhez szükséges összes ISO (9001, 14001, 28001) tanúsítással rendelkezik. Ezen túlmenően az egyes ágazatok specifikumainak számító tanúsítások legmagasabb fokozatait is megszerezte, így garantálva a kiváló minőséget.

Fejlesztési elképzelések

A vállalkozás sajátos helyzetben van a beruházások finanszírozása terén. Saját jogon kvv-nek minősül az alkalmazotti létszám, az árbevétel és a mérlegfőösszeg alapján. A tulajdonos anyavállalat a létszám alapján viszont átlépi a kvv-kategóriát, és mivel konszolidált mérleget készít, ezért a nagyvállalati kategóriába tartozik. Ez a múltban hátrányosan érintette működését, mert nem tudott saját jogon pályázatokon indulni, és ebben a formában forráshoz jutni. A nemrégiben meghirdetett nagyvállalati beruházási program pályázatára adott be ajánlatot. Nagyon próbálnak álmodni infrastrukturális beruházás, épületépítés és gépberuházás tekintetében egyaránt. A pályázat támogatási intenzitása 35 százalék, amihez 20-25 százalék saját erő szükséges, a fennmaradó részt bankhitelből tervezi fedezni a vállalat. Két éve vásárolt a cég három nagy értékű gépet a technológia bővítéséhez közel 1 millió euró értékben. A 25 százalék saját erőn felüli részt kedvező kamatozású Eximbank-hitelkonstrukció finanszírozta.

A vállalat kiemelt figyelmet fordít új technológiák bevezetésére, még ha ezt csak kis lépésekkel sikerül is elérnie. A jövőbeli tervekben az Ipar 4.0 keretében a legfontosabb elemként a hatékonyságnövelés szerepel, amit robotizálás és automatizálás révén kívánnak elérni. Ez nyilvánvalóan termékfüggő is, mert a robotizálás nem minden esetben nyújt megoldást. A cég azonban ebbe az irányba szeretne elmozdulni. Ez a választás a munkaerőpiaci korlátok miatt parancsoló kényszer. Az automatizálás részben megoldja a munkaerővel kapcsolatos szokásos problémákat, a robot ugyanis nem kér enni, nem tart szünetet, és éjjel-nappal tud dolgozni. Természetesen kell mellé magasabban kvalifikált gépkezelő. E nagy értékű gépek esetében kiemelkedő fontosságú a programozás. Ugyanakkor a gép folyamatosan tud termelni, ami a nagyszériás gyártásban elsődleges szempont.

A stratégia vezérlő értékei

A cég saját maga számára a minőség, a megbízhatóság és a megújulás hármas követelményét határozta meg. Saját terméke ugyan nincs, de van eljárás-, illetve folyamat-innovációja, és folyamatosan bővül tevékenységi köre is. Nagyon magas minőségi és megbízhatósági követelményeknek kíván eleget tenni, ami csak folyamatos megújulás, a nyugati ipari kultúrához való alkalmazkodás mellett lehetséges. Fejleszti a termelési folyamatokat, amihez a rendszeresen jelen lévő auditorok adnak instrukciókat, vagy

lean szemléletben⁴ próbálják az ő gyártási kultúrájukat meghonosítani a cégnél. Évente legalább egyszer minden nagy partner ellátogat a vállalathoz. Új termék bevezetésekor a végső megrendelővel is van audit, amelynek keretében folyamatosan vizsgálják az üzemet, a dolgozókat, a folyamatokat. Arra a kérdésre keresnek választ, hogy miként lehet hatékonyabban, jobban, egyszerűbben és olcsóbban gyártani.

4 A lean olyan vállalatszervezési és -irányítási rendszer, amelynek célja termékek és szolgáltatások minél gazdaságosabban történő előállítása. Közeppontjában a vevő számára történő értékteremtés áll.

MAGYARMET KFT. – Fel kell nőni a naggyá válás követelményeihez – tömegtermelés helyett képessé válni csúcsmínőség előállítására

MAGYARMET Finomöntöde

2060 Bicske, Kanizsai u. 12.

Interjúalany: Győri Imre ügyvezető igazgató

2018. október 30.

| MAGYARMET Finomöntöde Korlátolt Felelősségű Társaság | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Mérleg- és eredménykimutatás- adatok | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
| Nettó árbevétel (E Ft) | 3 680 609 | 3 449 579 | 3 544 001 | 2 101 580 | 4 063 683 | 2 842 285 |
| Nettó árbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 106,70% | 97,34% | 168,64% | 51,72% | 142,97% | – |
| Exportárbevétel (E Ft) | 2 668 246 | 2 687 324 | 2 507 545 | 1 462 124 | 2 124 936 | 1 721 396 |
| Exportárbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 99,29% | 107,17% | 171,50% | 68,81% | 123,44% | – |
| Export aránya az árbevételeken belül | 72,49% | 77,90% | 70,75% | 69,57% | 52,29% | 60,56% |
| EBIT (E Ft) | 142 069 | 121 131 | 96 797 | –15 582 | 215 335 | –47 760 |
| Adózott eredmény (E Ft) | 98 073 | 91 003 | 45 133 | –53 256 | 156 695 | –106 273 |
| Mérlegfőösszeg (E Ft) | 2 749 184 | 2 631 718 | 2 667 806 | 2 982 215 | 2 737 366 | 2 265 144 |
| Mérlegfőösszeg változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 104,46% | 98,65% | 89,46% | 108,94% | 120,85% | – |
| Saját tőke (E Ft) | 1 016 646 | 918 573 | 827 570 | 710 815 | 710 400 | 573 706 |
| Foglalkoztatottak száma (fő) | 208 | 216 | 217 | 213 | n. a. | n. a. |
| Likviditási ráta | | 0,40 | 0,31 | 0,33 | 0,51 | 0,60 |
| ROE (%) | 9,65 | 9,91 | 5,45 | –7,49 | 22,06 | –18,52 |
| ROA (%) | 3,57 | 3,46 | 1,69 | –1,79 | 5,72 | –4,69 |

Az interjúalany

A Békésszentandrás-on született Győri Imre Szarvason, a Vajda Péter Gimnáziumban érettségizett. Még gimnazistaként a miskolci Nehézipari Műszaki Egyetem középiskolásoknak tartott bemutatkozása annyira elvarázsolta, hogy rögtön eldöntötte: kohómérnök lesz. A technológus kohómérnöki diploma mellé hamarosan szerzett még egy gazdasági mérnöki diplomát is. Az önfejlesztés, a tanulás iránti igény egész pályafutására jellemző volt. Utolsó felső vezetői vállalatgazdász képesítését 69 évesen szerezte.

A Budapesti Mezőgazdasági Gépgyárban kezdte a szakmát metallurgiai mérnök-ként, majd az MMG Automatika Műveknél volt üzemmérnök az öntödei gyáregység-nél, 1980-tól pedig a bicskei Gázautomatika Gyár igazgatója volt. Munkásságát Állami Díjjal ismerték el. A svéd Bulten Kanthal cégtől vásárolt know-how-ra építve az ő irányításával valósult meg Bicskén egy zöldmezős beruházás keretében a korszerű precíziósöntvény-gyártás. Ennek nyomán kezdődött meg a nyugati piacokra történő értékesítés felfuttatása. A privatizáció után Győri Imre lett a német tulajdonba került öntöde ügyvezetője, majd 2003-tól tulajdonosa. Munkásságáért további szakmai elismerésekben részesült, így 2011-ben megkapta a Magyar Öntészeti Szövetség Életműdíját, az általa vezetett MAGYARMET pedig 2016-ban elnyerte az Év Gyára díjat, valamint a HIPA-tól Az év magyar beszállítója elismerést.

Német tulajdonban – magyar vezetéssel – nemzetközi színvonalon

Az MMG Automatikai Művek 1981-ben indította el a precíziós öntvények gyártását Bicskén a MAGYARMET Kft.-ben. A cég együttműködése a német nemesacélgyártó Schmidt + Clemens csoporttal 1991-re nyúlik vissza. Így szinte természetes volt, hogy a privatizáció során a német vállalatcsoport vásárolta meg az MMG precíziós öntödét. 1993. május elsején, a munka ünnepén volt az átvétel. Lényegében kettévágták a gyárat. A gázautomatika továbbra is állami tulajdonban maradt, a MAGYARMET öntöde pedig átkerült a német tulajdonosokhoz a csoport öntvénygyártó üzletágába. 66 dolgozóval kezdték meg a munkát, és a kohómérnök Győri Imrét kérték fel a cég vezetésére. Számára szakmai és vezetési szempontból egyaránt érdekes, új kihívás volt, hogyan tud egy magyar cégvezető a német elvárásoknak megfelelni. Ragaszkodott az egyszemélyi felelősséghez, nem engedte, hogy német vezetőtársat tegyenek mellé. A tulajdonosok elfogadták ezt a feltételt, és elkezdődött egy tíz évig tartó siker-történet.

A németek jó tulajdonosok voltak. Semmit nem vittek ki a cégből, a nyereséget visszaforgatták, folyamatosan fejlesztettek. Rendelkeztek Németországban forma-öntödével, volt kovácsolóüzemük, acélművük, ezeket jól kiegészítette az itteni precíziósöntvény-készítés. Széles termékkálát tudtak a vevőknek kínálni, így amikor az egyik területen értékesítési gondok jelentkeztek, azokat máshol sikerült kompenzálni. Magyar vezetőként Győri Imre eleinte nem tudta, hova adják el a termékeket. Azzal viszont tisztában volt, hogy mennyiért. Olyan megállapodás volt érvényben, hogy az árat, amit Bicskén kalkuláltak, a németek elfogadták, és a maguk hasznát rátéve adták tovább a terméket. Ez így ment néhány évig, mert kezdetben még nem volt meg a kellő bizalom, utána viszont átadták a vevőket. Mivel a cégnél nem ismerték pontosan a vevők igényeit, a reklamáció elkerülése érdekében mindig a legjobbra törekedtek. Ez viszont költségoldalról nagy többletterher volt, de az együttműködés nagyon eredményesnek bizonyult. Egyes években abszolút értékben is a bicskei cég

volt a legeredményesebb, a forgalomarányos jövedelmezőség tekintetében ugyanakkor mindig a legjobbnak bizonyult.

A válság lehetőség is – ismét magyar kézben a MAGYARMET

A 2002–2003-ban bevezetett amerikai acélipari embargó következtében azok az európai cégek, amelyek főleg nemesacélt és speciális acélt gyártottak, bajba kerültek. Így a Schmidt + Clemens csoportnak is fel kellett számolnia az acélipari tevékenységet, el kellett bocsátania 110 alkalmazottját. A kérdés csupán az volt, hogy az angol, a spanyol, a cseh és a magyar leányvállalat közül melyikért kapja a legtöbb pénzt. A bicskei cégre esett a választás. Zártkörű értékesítési tendert írtak ki, amire jelentkezett egy kapfenbergi osztrák cég, amely csalárd módon igyekezett lenyomni az árat. A német tulajdonosok a magyar ügyvezető kivásárlási ajánlatát fogadták el. Győri Imrének sikerült egy hazai banktól hitelt szereznie, amit a németek még további támogatással egészítettek ki. Ezt a vállalat öntvények szállításával fizette vissza. A szerződést 2003. október 30-án írták alá, ennek eredményeként a MAGYARMET 100 százalékos magyar tulajdonba került.

Nemzetközi piaci jelenlét – életképes stratégia kialakítása

Amikor az átvétel megtörtént, a MAGYARMET cégekre lebontva teljes körűen áttekintette a piacokat, azokat is, amelyeket még a privatizációt megelőzően saját maga szerzett, illetve azokat is, amelyeket a Schmidt cég hozott. A bicskei üzemnek jó volt a technológiája, már 1986-ban megvalósult a héjképző robotizálása. A korábbi tulajdonossal a jó kapcsolat továbbra is fennmaradt, máig fontos partner, a tőle kapott vevőknel jelenleg is a Schmidt + Clemens képviseli a MAGYARMET-et, amiért képviseleti díjban részesül. Ezeknek a vevőknek az aránya 2003-ban mintegy 60 százalékot tett ki, ami mára ennek a felére csökkent.

A cég árbevételében az export dominál, a belföldi értékesítés aránya alig 20 százalékra tehető. Legnagyobb hazai vevője a Grundfos Csoport, svájci és franciaországi gyárának is szállít a tatabányai és székesfehérvári részlegén kívül. Ezen túlmenően 100 millió forint feletti forgalmat bonyolít a közvetlen szomszédságában található Technocar-MC 2003 Kft. vállalkozással, továbbá néhány kisebb belföldi cégnek is értékesít nem jelentős mennyiséget. Amit Magyarországra szállít, az nem minősül exportnak, hiába számlazza például Dániába. A közvetlen export 65-70 százalékot tesz ki, a többi szinte csak a Grundfosnak megy. Korábban a Knorr-Bremse volt az egyik meghatározó vevő, amellyel 2008-ban, a válság kitörése előtt sikerült aláírni szerződést a kínai vasút fejlesztéséhez kapcsolódó, a fékrendszerekbe beépítésre kerülő öntvények szállításáról. A cég évente mintegy 700 ezer darabot szállított 2,5-2,8 millió euró értékben. A nemzetközi pénzügyi és gazdasági válság ellenére 2009 és 2010 volt a vállalkozás leg-

jobb éve. Nem elbocsátani, hanem felvenni kellett embereket. A cég külön technológiai vonalat fejlesztett ki erre a nagy volumenű kisalkatrész-gyártásra, amivel elnyerte a Knorr beszállítói díját.

Már azelőtt, hogy a Schmidt + Clemens lett a tulajdonos, a cég az öntődével ki-mondottan egyedi, különleges ötvözetekből készülő, speciális anyagminőségű kis és közepes szériák gyártására állt rá. Ez találkozott a német tulajdonosok igényeivel, ezért a vezetés a későbbiekben is ezt a területet erősítette. A különleges ötvözetekkel sikerült vevőnek megnyerni a Grundfos is. Ezeket a speciális ötvözeteket elsősorban olyan berendezések (szivattyúk) gyártásához használják, ahol nem nagy szériák jellemzőek. A cég a termékeihez szükséges speciális alapanyagokat: az acélt, a nikkelt és a kobaltot Németországból, az USA-ból és Svédországból importálja. A stratégiai segédanyagok (viasz, jégképző anyagok, öntészeti és kikészítéshez szükséges anyagok) kisebb részét a hazai piacról, nagyobb részét pedig külföldről szerzi be. A kivitel importtartalma 17-18 százalékra tehető. Az exportárbevétel döntő hányada euróban jelentkezik, a forint gyengülése pénzügyi szempontból összességében kedvező mérleget mutat. A vállalat tudatosan törekszik az árfolyammozgásokban rejlő lehetőségek kiaknázására. Két jelentős bankkal van kapcsolata, rajtuk keresztül végeznek nyereséget eredményező treasury műveleteket.

A külkereskedelem a piackutató részleghez tartozik, amelynek feladata az új vevők és új gyártmányok felkutatása, valamint az új trendek feltárása és figyelemmel kísérése. További feladata az ún. prototípusoknak, azaz az első megrendelt daraboknak, új gyártmányoknak a mintagyártása. Az értékesítést kereskedelmi ügyintézők végzik, hozzájuk tartoznak a már a társasággal kapcsolatban álló vevők. Sok országban, így Németországban, az Egyesült Királyságban, Svédországban, Finnországban, Olaszországban és Franciaországban vannak képviselőik. Ők a velük kötött szerződés értelmében precíziós öntést csak a MAGYARMET-tel végeztetnek. A magyar vállalat a külföldi ügyfélszerzésben nem támaszkodik a kereskedőházakra, a külképviseletekre, a kamarai és más szakmai szervezetekre. A vezetés fontosnak tartja ugyanis, hogy neki alárendelt szereplőkkel működjön együtt. A külföldi kiállításokon való részvétel ugyanakkor nagyon fontosnak számukra, mert ott megjelennek a versenytársak is, tehát fel kell venni a kesztyűt. A szakmai szempontból lényeges kiállításokon, amilyen az AICHEM és a hannoveri ipari szakkiállítás, a vállalat minden évben önálló standdal vesz részt. Ehhez igénybe vesz a GINOP (Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program) keretéből elnyerhető támogatást.

Javuló finanszírozási feltételek

A vállalat rendelkezik minden szükséges minőségi tanúsítvánnyal, mert a termékeinek rendkívül magas minőségi követelményeknek kell megfelelniük. Ezeknek a megszerzett tanúsítványoknak a rendszeres megújítása nagyon költséges. A piaci versenyben való

helytállás is folyamatos fejlesztést és beruházást tesz szükségessé, ennek finanszírozásához a cég igyekszik minden pályázati lehetőséget kihasználni. Három területen (anyagfejlesztés, technológiai fejlesztés és eszközfejlesztés) pályázott a GOP (Gazdaságfejlesztési Operatív Program), a KEOP (Környezeti és Energia Operatív Program), a KDOP (Közép-dunántúli Operatív Program) és a GINOP (Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program) forrásaiból szerezhető támogatásokra, eddig valamennyi benyújtott pályázata sikeresnek bizonyult. Ezekből az elmúlt nyolc évben összesen 2 milliárd 353 millió forint többletforrásra tett szert. A vállalat álláspontja szerint minden lassúsága, bürokratikus volta, adminisztrációs igénye ellenére a pályázati rendszer fontos szerepet tölt be, mert kedvezményes forráshoz jutási lehetőséget kínál a finanszírozási gondokkal küzdő kis- és középvállalkozásoknak.

A Magyar Nemzeti Bank által meghirdetett Növekedési Hitelprogramot a cég vezetője rendkívül kedvezőnek tartja, ugyanis végre lehetővé vált a magyar vállalkozások nyugat-európaiakkal szembeni finanszírozási versenyhátrányának a leküzdése. A kereskedelmi bankok minimum 10-12 százalékos kamatláb mellett kínálták a hiteleiket, amit alig lehet kigazdálkodni. Főleg az exportban nagyon nehéz ilyen mértékű árbevétel-arányos nyereséget elérni.

A vállalat szempontjából kedvező körülmény, hogy mivel tőkeerős vállalkozásként tartják számon, a bankok keresik meg ajánlataikkal. Kiváló az ügyfélminősítése, soha nem volt fizetési késedelme, minden hitelét pontosan törlesztette. A közelmúltban Sárbogárdon létesített üzemegységéhez nagyon gyorsan sikerült kedvezményes hitelt felvennie.

Felelős vállalat

Vezetője szerint a vállalat legfontosabb társadalmi szerepvállalása Bicskén és a térségben az, hogy az alkalmazottai magas fizetést kapnak. Több mint kétszázan dolgoznak itt, ez a családtagokkal együtt 4-500 ember. Sok olyan család van, ahol a férj, a feleség és a gyerek is ott talált munkát, amit a cég vezetője kifejezetten támogat. A helyi önkormányzattal való együttműködés egyik fontos területe lehetne a jövőben a keszthelyi példa mintájára önkormányzati garzonlakások építése. Ehhez 80 százalékos állami támogatás szerezhető, a maradék 20 százalékot a cég kész rendelkezésre bocsátani. Keszthelyen a város kezdeményezte garzonlakások építését munkásszállás céljára. Ezeket olyan fiatal mérnököknek és közgazdászoknak szánják, akikre a helyi iparnak és vállalkozásoknak szüksége van. Mintegy 2-5 évig lakhatnak ott, aztán át kell adniuk a helyet a következő csapatnak, de addigra anyagilag képesek lesznek annyira megerősödni, hogy saját lakást vásároljanak maguknak.

A vezetés azt is szeretné elérni, hogy a helyi középiskolákban legyen informatikai képzés, mert ma már minden munkavállalónak kell valamit értenie az informatikához. A cégnél a gépek számítógép által vezéreltek. A termelési folyamatot számítógépek irá-

nyítják, szinte papírmentesen. Ez is indokolja, hogy a leendő munkavállalók legalább a számítástechnikai alapokat megtanulják a középiskolában.

A munkaerőgondok orvossága – a szakmai motiváció középpontba állítása

A munkaerő-ellátottság országos probléma, különösen kritikus a helyzet a termelőüzemek esetében. Kevés a jól képzett munkaerő, nagy az elszívó hatás, emiatt nagyon nehéz megtartani az alkalmazottakat. Az építkezést az alapoktól kell kezdeni ezen a területen is. A cég a nyári szünetben munkalehetőséget kínál középiskolásoknak, akik így megismerkedhetnek a gyárral. A szülei pedig szülői értekezleteken bizonyosodhatnak meg arról, hogy ez az öntödei környezet már nem hasonlít azokra a korábbi állapotokra, amelyek esetleg az emlékeikben élnek és visszatartanak őket attól, hogy gyermeküknek ezt a szakmát ajánlják.

A felsőoktatási intézményekből, a Budapesti Műszaki Egyetemről, az Óbudai Egyetemről, a Budapesti Corvinus Egyetemről és a Miskolci Egyetemről sok hallgató jön a vállalathoz szakmai gyakorlatra, akiket viszont nagyon nehéz munkavállalóként megtartani. A tanulmányi szerződések jelenlegi rendszere a kis- és középvállalkozások számára nem ad biztosítékot, mert a hallgató a végzés után nem kötelezhető arra, hogy ott is helyezkedjen el. A gyakorlat során megismerheti a technológiát, amihez az adott vállalkozás szakképzett munkatársaitól kap segítséget, de ezt a tudást a versenytársaknál is hasznosíthatja.

Általában hiány van magasan képzett mérnökökből. A cég tapasztalata azonban ennek némileg ellentmond. A megüresedett mérnöki álláshelyekre lehet jelentkezőket találni jó hirdetéssel, pontos feladatmeghatározással, természetesen vonzó anyagi kondíciók felkínálásával és a megfelelő kommunikációs csatorna kiválasztásával. Kétségtelen, hogy jelenleg a cégek egymástól csábítják el a munkaerőt, de nagyon sok pályakezdő is beadja a jelentkezését. A vállalat nincs könnyű helyzetben, mert ebben a szakmában a precíziós öntés csúcán helyezkedik el, őket követi a minőség terén középszintet képviselő Szegedi Finomöntöde, amely szintén a MAGYARMET csoporthoz tartozik, csak nem kapcsolt vállalkozásként, hanem tulajdonosi ágon. Utána hosszú szünet a színvonalban, és még egy-két kisebb öntöde említhető. A társaság ezekről a helyekről azért nem akar mérnököket elhozni, mert az ő szakmai tapasztalataik nem képeznek számára hozzáadott értéket.

Erre a fiatal mérnökök kínálják az esélyt, őket viszont a MAGYARMET-nél kell betanítani, ami jelentős anyagi, szellemi ráfordítást igényel. Maga a technológia, amivel a cég foglalkozik, rendkívül érdekes, mert nem nagyszériás sorozatgyártás, és ez önmagában véve is megtartó erő. A társaság több lábbon áll, nagyon sok iparágba (élelmiszer-, petrokkémia, járműipar) szállít, így több száz vevője van, ennek megfelelően többszázféle termékkel foglalkozik, és mindegyik más-más kihívást jelent. Ha egy fiatal mérnök igazán el akar elérni valamit az életben, és nemcsak „fotelmérnök” akar lenni,

aki belül a székébe és jól elvan magában, akkor ez a kihívás biztosan megfogja. A javadalmazásnak is összhangban kell lennie mindezzel, mert ellenkező esetben bármennyire is vonzó a cég, előbb-utóbb napirendre kerül a váltás szükségessége. Az viszont már a társaságon múlik, hogy rendelkezik-e olyan technológiával és termelékenységi szinttel, hogy az általa kínált jövedelmek nem maradnak el a versenytársaitól.

A talpon maradás kulcsa – fejlesztés + gyorsaság

A vállalat sikerrel szerepelt sok, kimondottan új technológiákra vonatkozó kutatás-fejlesztési pályázaton. Új technológiaként vezette be 2015-ben a gyors, 3D-ben előállított prototípusok gyártását, amihez pályázati támogatásban részesült. A cég saját forrásokból is sokat költ olyan fejlesztésekre, amelyekre ma Magyarországon nem talál technikai és technológiai segítséget, ezért saját maga kénytelen megtalálni a megoldást. A nemzetközi együttműködésben szintén olyan új igények jelentkeznek a partnerek részéről, amelyekre reagálni kell. A Grundfosnál a járókerekekre találtak megoldást, ma már az egész Grundfos cég számára a MAGYARMET gyártja a prototípusokat. Főleg a kísérletekhez, mert nem kell szerszámot készíteni. Az ötvényeket a 3D-s modell alapján a cég 10 nap múlva képes szállítani.

A hazai egyetemekkel való együttműködéssel kapcsolatos tapasztalataik kedvezőtelnek. A vezetés a felsőoktatási intézmények hozzáállásában lát problémát, mert az intézmények túlságosan lassan, kényelmesen reagálnak a felvetett kérésekre. A versenyszférában a cég ezt a tempót nem engedheti meg. A vevő a gyorsaságot fizeti meg, az nyer, aki hamarabb képes megoldással szolgálni. Egy évvel korábban a cég felvetett egy kutatás-fejlesztési témát egy egyetemnek, de a mai napig még csak válaszra sem méltatták. Nem zárkoznak el a közös munkától a jövőben sem, de annak eredménye kell, hogy legyen, méghozzá gyorsan, mert aki megáll vagy csak lelassul, az kiesik a versenyből.

Piaci kihívások – árverseny helyett csúcsmínőség

Ami a MAGYARMET legfontosabb nemzetközi versenytársait illeti, a 2003-ban történt kivásárlás idején indultak el a kínai öntödés fejlesztések és precíziós öntések. Abban az időben a hannoveri váráson még csak öt kínai precíziós öntöde vett részt, ma 100 felett van a számuk, szinte külön csarnokuk van a kiállításon. A MAGYARMET célja az, hogy lehetőleg mindig egy lépéssel előttük legyen. Nagyon sok ilyen európai öntöde bezárt az elmúlt években, termékeit kínai import helyettesíti. Ezek minőség tekintetében sok kívánnivalót hagynak maguk után, de az ár részben kompenzálja ezt. A nagyságrendi eltéréseket jól érzékelteti az alábbi példa. Azt az egyszerű ötvényt, amit Kína 5-6 euró/kg áron kínál, a MAGYARMET-hez tartozó Szegedi Finomöntöde 15-16 euró/kg, a bicskei központi cég pedig 25-30 euró/kg áron állítja elő. A nagy árkülönbség miatt a magyar cégnek ilyen egyszerű darabot nem szabad gyártania, mert eladhatatlan.

A nagyon komplikált, speciális, különleges, például duplex, superduplex, hyper superduplex acélok gyártására kell összpontosítania, mert abban igazán versenyképes. A MAGYARMET ebben a szakmában Európában a csúcson helyezkedik el. A vákuumöntés terén egyelőre egy lépcsőfokkal lejjebb van, de a cél az, hogy lehetőség szerint egy év múlva ebben is előbbre lépjen.

Generációváltás

Nagyszámú kis- és középvállalkozás indult a rendszerváltozás környékén, és most generációváltás előtt állnak. Van olyan tulajdonos, aki bedobja a törülközőt, eladja a céget és befejezi a működést. Van arra is példa, hogy a váltás zökkenőmentesen végbemegy, az irányítást a családból viszi tovább valaki. Ez a kihívás jelen van a MAGYARMET esetében is, amelynek megoldására tudatosan készülnie kell, mert már csak az életkorából fakadóan is más szemléletet képvisel, aki átveszi a céget. Ugyanakkor az is érthető, hogy nehéz elengedni azt, amihez az embert egy élet köti. A tulajdonos ügyvezető 1966 és 1969 között a Budapesti Mezőgazdasági Gépgyárban majd az MMG Automatikai Műveknél dolgozott, tehát a ragaszkodása természetes. Pontosan tudja viszont, hogy ezt a kérdést meg kell oldania. Azzal is tisztában van, hogy fiának egészen más elképzelései vannak. Nem utánozhatja az apját, mert a mai körülmények tőle egészen más dolgokat követelnek meg.

Szervezeti oldalról a cég elvileg készen áll a váltásra. A tulajdon és az irányítás szétválasztása megtörtént, a termelőcég mellett létrehoztak egy vagyongazdálkodó holdingot, ami sok feszültséggel járt. A legegyszerűbb megoldás az lenne, ha eladnák a céget, de ezt egyikük sem akarja.

Középtávú kilátások – a naggyá válás dilemmái

A középtávú fejlődési perspektívák a vállalat számára nagyon kedvezőek. Sok nyugat-európai öntöde bezárt, a saját termelés megszűnt. Akármilyen politikai problémák is vannak Németországban, Franciaországban, vagy az EU-ból való kilépés miatt az Egyesült Királyságban, az európai gazdaság jól teljesít. A cég a piaci igények alapján azt tapasztalja, hogy akkor sem lenne gond az értékesítéssel, ha a gyártást megduplázná. Ezt a konjunktúrát olyan fejlesztéssel kell kihasználni, amely kisebb létszámmal állít elő ugyanannyi vagy több terméket. Ehhez elengedhetetlen a robotizáció. A másik összetevő a papírmunkától való megszabadulás. A cég célul tűzte a minél gyorsabb információáramlást, hogy minél kevesebb hurokkal jusson el az információ a megfelelő helyre. 2017-ben készült egy stratégiai terv öt éves előtekintéssel, amely az utolsó évre feljebb lépést irányított elő a vákuumöntés terén. Már ma látszik, hogy túl hosszú ez az időhorizont, a stratégiai tervet legfeljebb három évre le kell rövidíteni.

Nagy dilemma az is, hogy mekkorára növekedjen a cég a következő években. Ha méretkategóriát vált és nagyvállalat lesz, az másféle kihívásokkal és adott esetben finanszírozási gondokkal jár együtt. Van olyan tulajdonos, aki nem akar kilépni a kkv-méret komfortzónájából, jöllehet a vállalatok expanzióra születnek. A naggyá válás lehetősége/kényszere nem kis kihívás. A középvállalati besorolásnak két kritériuma van, a létszám és az árbevétel, és ha bármelyiket túllépi a vállalkozás, akkor már nagyvállalatnak számít. Létszám szempontjából a cég közel van a felső határhoz, a jelenlegi 210 fős állományt tekintve legfeljebb 249 fő foglalkoztatásáig mehet el. Ezen a téren tehát nagy ugrás nem várható. Ráadásul ebből a szűk tartalékból 14-15 főt elvitt a sárbogárdi üzem létesítése, amire azért volt szükség, mert az egyik pályázatnak ez volt az egyik kritériuma. A szegedi gyár átszervezésére is azért került sor, hogy a MAGYARMET ne legyen nagyvállalat. Több érv szól amellet, hogy a szorosabb kapcsolat kialakítása a közvetlen irányítást tenné szükségessé, ez azonban egyelőre nem szerepel a célkitűzések között.

Az árbevétel növelésére az lehet a reális lehetőség, hogy a cég törekszik egyre nagyobb hozzáadottérték-tartalmú termékeket gyártani. Ezért van napirenden a nagy értékű vákuumtechnológia és rapid gyártás. Olyan cég esetében, amely többszázféle terméket állít elő, a robotizáció vagy az automatizáció lehetőségei korlátozottak. Amikor a külföldi nagyvállalatok Magyarországra hozzák a leányvállalatukat, adnak egy sablont a működésre. Erre épül a leányvállalat, a gyártást is beleértve. A naggyá válás előtt először a MAGYARMET-nek is tökéletesítenie kell a technológiát, a szervezetet, a folyamatokat, és ha elért egy olyan szintet, ami már egy az egyben lemásolható és átadható, és amelyikkel például a Szegedi Finomöntöde zökkenőmentesen tud fölnőni erre a szintre, akkor lehet érdemes tovább növekedni.

FERENCZI FÉMIPARI KFT. – Három évtized alatt családi vállalkozásból komplex innovatív nemzetközi szolgáltató

Ferenczi Fémipari Kft.

9028 Győr, Serfőződombi dűlő 3.

Interjúalany: Ferenczi Katalin ügyvezető igazgató

2019. szeptember 11.

| Ferenczi Fémipari Korlátolt Felelősségű Társaság | | | | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|----------|---------|
| Mérleg- és eredménykimutatás- adatok | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
| Nettó árbevétel (E Ft) | 517 464 | 600 612 | 315 259 | 390 202 | 304 335 | 232 605 |
| Nettó árbevétel változása (a tárgyévét megelőző év = 100%) | 86,16% | 190,51% | 80,79% | 128,21% | 130,84% | – |
| Exportárbevétel (E Ft) | 64 772 | 50 243 | 34 148 | 47 993 | 14 022 | 1 095 |
| Exportárbevétel változása (a tárgyévét megelőző év = 100%) | 128,92% | 147,13% | 71,15% | 342,27% | 1280,55% | – |
| Export aránya az árbevételen belül | 12,52% | 8,37% | 10,83% | 12,30% | 4,61% | 0,47% |
| EBIT (E Ft) | 77 505 | 66 844 | 21 352 | 83 049 | 47 320 | 46 207 |
| Adózott eredmény (E Ft) | 77 665 | 65 787 | 18 707 | 80 418 | 46 919 | 43 911 |
| Mérlegfőösszeg (E Ft) | 485 412 | 478 497 | 390 320 | 407 138 | 289 508 | 263 923 |
| Mérlegfőösszeg változása (a tárgyévét megelőző év = 100%) | 101,45% | 122,59% | 95,87% | 140,63% | 109,69% | – |
| Saját tőke (E Ft) | 350 107 | 327 442 | 271 656 | 252 949 | 192 531 | 155 612 |
| Foglalkoztatottak száma (fő) | 32 | 27 | 24 | 26 | 22 | 20 |
| Likviditási ráta | | 0,79 | 0,61 | 1,08 | 1,04 | 0,83 |
| ROE (%) | 22,18 | 20,09 | 6,89 | 31,79 | 24,37 | 28,22 |
| ROA (%) | 16,00 | 13,75 | 4,79 | 19,75 | 16,21 | 16,64 |

Az állami megrendelésektől a nemzetközi piacokig

A 2019-ben 30 éves jubileumát ünneplő társaság jelenleg kettős ügyvezetéssel működik. A Ferenczi testvérpár második generációs vállalkozóként felsőfokú végzettséggel rendelkezve irányítja a győri székhelyű családi vállalkozást. Az egyik ügyvezető-tulajdonos gépészmérnök, minőségbiztosítási mérnök, míg a másik pedagógiai, marketing és reklám szakos végzettséggel látja el az ügyvezetői feladatokat.

A cég 1989-ben alakult teljesen klasszikus családi vállalkozásként. Az alapító édesapa először gmk-ban (gazdasági munkaközösség) vett részt, majd a gmk utáni időszakban lett egyéni vállalkozó. Ebben a minőségben karosszerialakatosként tevékenykedett.

A cég 1991-től betéti társasági formában működött, amelynek a középfokú gazdasági végzettségű édesanya és a lakatos végzettséggel rendelkező édesapa volt a tagja. Mindkét alapító német nyelvtudással rendelkezett. Ennek nyomán a nemzetközi piaci jelenlét kezdetektől jellemzője a cégnek, ami először az osztrák piaci igények kiszolgálásában öltött testet, az alaptevékenységhez kapcsolódva karosszerialakatos-munkák és kerítésépítés formájában.

Ebben a kezdeti időszakban a nemzetközi megrendelések elnyerése a nyelvtudás mellett a technológiai fejlesztéseknek volt köszönhető. Az alapító az elsők között nyitott az elektrosztatikus porfestési technológia irányába. A referenciák alapján folyamatosan érkeztek a megrendelések, aminek következtében a cég működése stabilizálódott. Jelentős fejlődést az alapítók innovatív gondolkodása eredményezett, akik igyekeztek beszállítónak válni és az állami szektorba is bekapcsolódni. A Magyar Posta az egyik első stratégiai megrendelő volt, amellyel azóta is aktív üzleti kapcsolatot ápol a vállalkozás, köszönhetően annak, hogy megbízható, stabil, gazdasági szempontból feddhetetlen, tartozásoktól mentes céggént jellemezhető indulása óta. Stabil üzleti kapcsolatot alakítottak ki továbbá a MÁV-val, valamint nemzetközi jelenléttel rendelkező győri vállalatokkal is. A Graboplan Kft.-vel létrejött együttműködés különösen fontos a vállalkozás külpiaci sikerei szempontjából. A sátor- és ponyvagyártással, tetőszerkezet-, illetve csarnoképítéssel foglalkozó vállalattal való együttműködés közvetítette a cég felé a külföldi követelményszintet, egyrészt a gyártás minősége, másrészt a dokumentációs követelmények tekintetében (műszaki dokumentáció, tanúsítványok, bizonyítványok). Viszonylag korán jelentkezett a minőségirányítási rendszer iránti igény. A vállalkozás árbevételében ekkor már csökkent a kerítéskészítés részesedése. A cég a szériagyártás irányába mozdult el, azon belül is a raktártechnikai termékek voltak a meghatározó, hazai és külföldi piacon is életképes gyártmányok.

Külpiaci jelenlét

Kezdetben a vállalkozás külpiaci jelenlétét a piaci résekre építő stratégia jellemezte. A külföldi partnerekkel való kapcsolat később a beszállítókon keresztül fejlődött. A következő mérföldkővet a minőségbiztosítási rendszer bevezetése jelentette. Ez elengedhetetlen volt mind a külföldi értékesítéshez, mind a hazai közbeszerzési tendereken való induláshoz. Ilyen fejlesztésre szoruló terület volt maga a telephely is. A cég 2011–2012-ben kinőtte a családi ház körül kialakított 700 négyzetméteres telephelyet (üzemcsarnokokat), és 2013-ban Győr-Szabadhegyen építtetett 4000 négyzetméteres korszerű iroda- és üzemcsarnokot. A telephely bővítése mellett a profilszélesítés is hozzájárult a nemzetközi gazdasági vérkeringésbe való bekapcsolódáshoz. A lakatosipari

fémtermékek gyártása mellett az elektrosztatikus porfestésen és a vízsugaras vágáson túl kialakítottak egy vágóbázist, ahol lézervágási, CNC lángvágási és CNC élhajlítási technológiára alapozva igyekezett a cég további megrendelőket megnyerni.

A teljes folyamat egy adott helyszínen megy végbe az alapanyag beszerzésétől a vágási, hajlítási, majd a lakatosipari, hegesztési, összeszerelési, és a végén festési, aztán kiszállítási eljárásig. Nemzetközi versenyképességét a cég a komplex szolgáltatásra alapozta. Ez rendkívül hatékonynak is bizonyult, egyre több olyan partnert sikerült megtalálni, akik lényegében mint disztribútorok működnek. Jelenleg ez adja az export döntő többségét. Két közvetítő működik Ausztriában, egy Svájcban, egy Belgiumban és egy Szlovéniában. Mindennek alapján jelenleg az árbevétel 30 százaléka az exportból származik, amit a vezetés 40 százalékra kíván emelni a következő 3–5 évben. A társaság egyenletes fejlődésre, növekedésre törekszik, ami megfelel a tervszerűség és a célszerűség elveinek. Az exportértékesítés jellemzően közvetítők segítségével zajlik. Méreténél és profiljánál fogva a vállalat az olyan exportkapcsolatokat preferálja, amelyekben a közvetítő szervezi a partnert, alkalmazottai műszaki, illetve gazdasági szakértőként egyeztetnek.

Új stratégiai irány: saját termékpaletta

Néhány évvel ezelőtt a cég az exportképesség növelése, a kedvezőtlen munkaerőpiaci trendekre való reagálás jegyében saját termékek kifejlesztésére vállalkozott. Az egyik megcélzott piaci szegmens az öltözőszekrények, öltözői berendezések piaca, amely a stadionok, egészségközpontok, edzőtermek, iskolák, fürdők, uszodák számára készülő öltözőszekrények, öltözőpadok gyártását hozta magával. A második szegmenst pedig a környezetvédelmi termékek köre, azaz az ipari létesítmények számára gyártott selektív hulladékgyűjtő kukák képezik különböző változatokban, úgymint egyes, kettes, hármas, négyes tároló; kocsin, kocsi nélkül; lehelyezhető; színes kukák. A harmadik termékkört pedig a kármentesítő tálcák alkotják, amelyek használata olajshordók, akkumulátorok, vegyszerek, festékek gyártása, tárolása során elengedhetetlen. Egyelőre Magyarországon ezek a termékek akkor keresettek, ha egy cég ellenőrzést kapott, és előírták neki ezeknek az eszközöknek a beszerzését. Külföldön azonban jól propagálhatók és piacképesek a termékek.

A generációváltás és a nemzetközi jelenlét összefüggései

A fiatalabb fiúgyermek műszaki tanulmányok és saját vállalkozási tapasztalat után csatlakozott a családi céghez. Ehhez a döntéshez köthető egy új, innovatív technológia meghonosítása, az ún. vízsugaras vágási technológia bevezetése, amely felkeltette mind a helyi, mind a külföldi partnerek figyelmét. Az új nemzedék megjelenése a cég kommunikációs platformjain is érezte hatását. Elkészült a honlap, majd annak német nyelvű verziója is, ugyanis egyre hangsúlyosabbá vált a német nyelvű piac elérése.

A pedagógusi, illetve marketingvégzettségű idősebb lánygyermek ekkor került oda, kimondottan a marketing, illetve reklám területére. A családi cégben való elhelyezkedése előtt a Pannonhalmi Apátságban működő könyvkiadónál dolgozott, illetve transznacionális vállalatnál látott el tréneri (kereskedelmi tréneri) feladatokat. Itt kezdett érdeklődni a műszaki területen működő cégek iránt. Ekkor saját vállalkozást alapított, felnőttoktatással foglalkozott, elsősorban termelő vállalatoknál. Ezt az oktatási tevékenységet adta fel a családi vállalati szerepvállalásért. Három év után lett ügyvezető. Bevallása szerint ennyi idő kellett ahhoz, hogy testvérével megállapodjanak az ellátandó feladatokról. Mintegy öt év kellett a rutinok kialakításához, illetve a stabilizálódáshoz. A testvérpár azt vallja, hogy a nagyon eltérő indíttatás és szakmai előélet okán tudnak jó vezetői párost alkotni.

Az alapítók kis tulajdonrészsel, névlegesen vesznek részt a cég életében. Az éves beszámolók kapcsán folynak bele az ügyeibe, illetve tanácsokkal szolgálnak a fiatalok számára.

A legszűkebb keresztmetszet

A legnagyobb probléma ebben a régióban a munkaerő, ettől elválaszthatatlanul a szakmai utánpótlás hiánya a lakatosok, a betanított munkások, a CNC gépkézelők és a mérnökök tekintetében egyaránt. Ennek áthidalására a vállalkozás közreműködik mind az általános iskolai pályaorientációban, mind a középiskolai és az egyetemi képzésben üzemlátogatások, gyakornoki programok, nyári gyakorlatok, középiskolai szakmai versenyek támogatása, valamint az Arrabona Racing Team szponzorálása formájában.

A cég társadalmi felelősségvállalási tevékenységének részeként ügyel a vállalkozás imázsára (megbízhatóság, stabilitás, az alapító neve és elismertsége, fizetőképesség, szakmai kiválóság, rugalmasság, munkatársakhoz való rugalmas hozzáállás), törekszik a családi hangulat fenntartására. Ennek szellemében lövésnapot, családi napot szervez, rendszeresen tart céges összejöveteleket. Ennek ellenére a munkatársainak egy része az ország másik feléről teljesen vagy részben idetelepült kolléga. A vállalkozás ebből a szempontból nehéz helyzetben van. Annyit tud tenni, hogy hangsúlyozza azokat az előnyöket, amelyekkel a külföldi nagyvállalatokkal szemben rendelkezik. Mindezek mellett több diákszervezettel és szövetséggel is kapcsolatban vannak.

Finanszírozási szerkezet

Az ügyvezető testvérpár az ún. fontolva haladás elvét követi. Körültekintően jár el a finanszírozási szerkezet kialakítása során, ugyanakkor nem zárkózik el a lízing vagy a tartós bérlet, továbbá a banki finanszírozás elől sem. Kereskedelmi banki segítséggel igyekszik kiaknázni az árfolyamváltozásokat is. Mivel bevallottan egyikük sem tanult pénzügyi-gazdasági ismereteket, így a cég pénzügyi folyamatainak irányítása a pénz-

ügyi vezetővel együttműködve történik. A külpiacra jutáshoz a nyelvtudáson kívül a gazdasági ismeretekben való jártasságra is szükség van. Célszerű lenne a vállalatvezetők számára modulrendszerű gazdasági továbbképzési rendszert kidolgozni, amely a gyakorlati kérdéskörökre fókuszálva, ugyanakkor a vezetői elfoglaltságokhoz igazodó időbeosztással segítené a középkorú vezetői réteget a pénzügyi ismeretek naprakészségének fenntartásában.

A szakmai szervezetek szerepe a cég nemzetközi jelenlétének erősítésében

A cég működését és nemzetközi jelenlétét több szervezet segítette. Az egyik az Ipartestület, amely összefogta és támogatta a helyi vállalkozásokat, legfőképp a kisvállalkozásokat; a másik pedig a kamara, amelyben az alapító édesapa előrelátóan az alapítás óta tag. A régióban a Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara rendkívül erőssé vált. Az Enterprise Europe Network szervezettel együttműködve segíti, keresi és összehozza a külföldi partnereket. Egyrészt előadásokat és képzéseket tartanak, szakmai utakat szerveznek, támogatják a vásárokon való megjelenést a külpiacra jutás megkönnyítése érdekében, másrészt komplett B2B (Business-to-Business, üzleti szervezetek közötti) találkozókat szerveznek főként a szomszédos országokban működő cégeknek, amihez szükség esetén tolmácsot is adnak. A harmadik szervezet a Nemzeti Kereskedőház, amely szintén segíti a partnerkeresési folyamatot, szervezőmunkája nyomán történtek megkeresések.

A vállalkozás tagja a Professio Fémipari és Szakképzési Klaszternek, amelyben 21 fémipari céggel, részben versenytárral együtt igyekeznek támogatni a szakképzés erősítését és a munkaerőpiaci problémák enyhítését. Emellett a klaszter javítja a cég exportképességét is, egyrészt a klasztertagok egymás közötti tapasztalatcseréje révén, másrészt konkrét együttműködésen keresztül, azaz a tudás- és munkamegosztás csatornáján.

A bürokrácia útvesztői

A kisvállalat számára az adminisztratív terhek és ellenőrzések hatványozódni látszanak, ami számottevő fék a belföldi és a nemzetközi forgalom szempontjából. A pályázati források megszerzéséhez kapcsolódó bürokrácia is megnőtt, és a kkv-kat segítő kedvezményes hitelhez jutás adminisztrációja is bonyolultabbá vált. Mindez elveszi az időt és energiát a valós piaci teljesítmény fokozásától.

A régiós hatások

Győr rendkívül dinamikusan fejlődő, nagyon innovatív, pezsgő sport- és kulturális élettel jellemezhető város, amelynek fontos része az ide települt közúti járműipar. A város mintegy 130 ezer fős lakosságából 25-30 ezer fő az Audi Hungaria Zrt.-nek dolgozik.

Ez igen erős versenyt tart fenn a munkaerőpiacon, ugyanakkor pozitív hozadéka is vannak. Az Audi-óvoda, -iskola, -középiskola, továbbá a Széchenyi István Egyetemen működő Audi-tanszék, a szakmunkásképzésben részt vevő Audi-részleg kiemelkedő mértékben járul hozzá a régióban a képzéshez és a tudásgeneráláshoz. Ennek legnagyobb haszonélvezője természetesen az Audi Hungaria Zrt.

Győrben az iparkamarának hatalmas a lobbijereje. Részben ezzel magyarázható, hogy a helyi adók kedvező irányú változtatásával a város itt szeretné tartani a kisvállalkozásokat. Az egyetem és a város vezetése között jó a kapcsolat. A cégvezetők úgy érzékelik, ennek szintén megvannak az előnyei. Az egyetem sokszínűsége kedvező hatással van a gazdaságra. A cég több vezető munkatársa végzett a Széchenyi István Egyetemen, és szerepel az egyetem által kiadott Alumni magazinban.

Jövőbeni tervek, fejlesztendő területek

A vállalkozás növekedési fázisban van. Ehhez elsősorban munkaerő kell. Célszerű lenne logisztikust, gazdasági elemzőt, minőségbiztosítási vezetőt, továbbá külkereskedelmi végzettségű szakembert foglalkoztatni. Fontos kihívás a jövőben a vállalatirányítási rendszer bevezetése, ez azonban a cég hármasszerkezete miatt igen összetett és bonyolult folyamat.

BIO-TEXTIMA KFT. – Megbízhatóság, magas minőség, innovatív megoldások – egy nemzetközi sikertörténet a hálózobai manufaktúratermékek piacán

Bio-Textima Kft.

9167 Bósárcány, Ipar u. 1.

Interjúalany: Vörös Gyula ügyvezető, alapító

2018. szeptember 12.

| BIO-TEXTIMA Ipari és Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság | | | | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Mérleg- és eredménykimutatás- adatok | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
| Nettó árbevétel (E Ft) | 893 876 | 807 762 | 869 996 | 947 464 | 796 843 | 642 608 |
| Nettó árbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 110,66% | 92,85% | 91,82% | 118,90% | 124,00% | -- |
| Exportárbevétel (E Ft) | 388 616 | 367 429 | 406 215 | 403 925 | 324 541 | 261 679 |
| Exportárbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 105,77% | 90,45% | 100,57% | 124,46% | 124,02% | - |
| Export aránya az árbevételben belül | 43,48% | 45,49% | 46,69% | 42,63% | 40,73% | 40,72% |
| EBIT (E Ft) | 25 896 | 12 412 | 19 998 | 32 629 | 29 862 | 28 427 |
| Adózott eredmény (E Ft) | 21 344 | 16 886 | 16 994 | 23 187 | 18 982 | 18 773 |
| Mérlegfőösszeg (E Ft) | 512 594 | 508 190 | 493 847 | 517 855 | 506 097 | 465 273 |
| Mérlegfőösszeg változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 100,87% | 102,90% | 95,36% | 102,32% | 108,77% | - |
| Saját tőke (E Ft) | 261 623 | 240 279 | 223 393 | 206 399 | 183 212 | 176 230 |
| Foglalkoztatottak száma (fő) | 47 | 51 | 56 | 55 | 50 | 46 |
| Likviditási ráta | | 0,48 | 0,59 | 0,65 | 0,42 | 0,40 |
| ROE (%) | 8,16 | 7,03 | 7,61 | 11,23 | 10,36 | 10,65 |
| ROA (%) | 4,16 | 3,32 | 3,44 | 4,48 | 3,75 | 4,04 |

Az interjúalany

Vörös Gyula a Bio-Textima Kft. cégalapító, ügyvezető igazgatója, a Győr-Sopron-Moson Megyei Kereskedelmi és Iparkamara alelnöke, az ipari tagozat elnöke. Munkájánál fogva sok céggel kerül kapcsolatba. A kamara főleg a kis- és középvállalkozások számára fontos, de sok lehetőséget kínál a nagyvállalatoknak is az információszerzés és kapcsolatépítés terén.

Szakmai pályafutását Nyergesújfalun, a Viscosa gyárban kezdte, ahol szó szerint végigjárta a ranglétrát: eleinte gépkezelő volt, majd csoportvezető, művezető, üzem-mérnök, végül egy 320 fős gyáregység vezetését bízták rá. Jelentős feladatai voltak, országosan is elismerték a szakmában, ezért is keltett nagy megütközést, amikor bejelentette, hogy elmegey a vállalattól. A távozásnak két oka volt. Az egyik a gyermekei légúti betegsége. Nyergesújfalun nagyon rossz volt a levegő, ugyanis a viszkózszál gyártásából nagy mennyiségű szénkéneg és idegméreg került a levegőbe. A gyermekorvos a költözést tanácsolta. A másik ok az volt, hogy idegenül érezte magát a pozícióval szemben támasztott közéleti elvárások miatt. Megfeddték, mert leállt focizni a korabeliekkel, helyette vezetőként golfozni, teniszezni és kártyázni kellett volna az elittel. Nem használta ezt a fajta kapcsolati tőkét később sem az életében, pedig visszatekintve sokat jelenthetett volna. Ez nem az ő világa volt, inkább mindig kettőt visszalépett, mint hogy előretolja magát.

Eleinte nemes csincsilla tenyésztésével foglalkozott, majd hazaköltözött Bősárákányba, ahol a termelészövetkezet ipari ágazatát vezette (varroda és szövöde). Ebben az időszakban indultak el Magyarországon a vállalkozások. Ő is belefogott: a győri Rábatexszel és a termelészövetkezettel közösen létrehozta egy korlátolt felelősségű társaságot. Bércmunkában ágyneműt varrtak és forgalmaztak, ágyneműszövetet szőttek. Miután a külföldiek megvették a Rábatexet, a kft. végelszámolással megszűnt.

Ekkoriban ismerkedett meg azzal a német professzorral, későbbi barátjával, aki azzal az ötlettel jött ide, hogy réti szénából gyógypárnákat kellene gyártani németországi értékesítésre. Az egész család tömte a szénát a párnahuzatba, kente a latex ragasztót és szárította hajszárítóval. Később gyapjúmatracokat kezdtek készíteni. A falu harmada velük tömte a Svájc-ból hozott hófehér gyapjút. Aztán jött a gyapjútakaró korszaka. Ekkor felhagyott a nagyon jól jövedelmező csincsillatenyésztéssel. A matracgyártásra alapozva alapította a Bio-Textima Kft-t., amelynek magas minőségi színvonalú hálósobai termékkínálata az elmúlt évtizedekben kiteljesedett. A matracok, párnák, fedőmatracok és takarók mellett a kínálatban található a cég saját fejlesztésű, szabadalommal védett bio ágrendszeri és léces betétei. Textiles végzettségű felesége mindvégig partner volt különféle vállalkozási elképzeléseinek a megvalósításában. Kritikus esetekben, vagy ha valamit különleges, rejtett varrással kell megoldani, a mai napig őt hívják.

A kezdetek – gyártási kultúra bércmunkával

A saját cégének 1994. évi indulására visszatekintve megállapítható, hogy a nemzetköziesedésben az első lépés a bércmunka volt, mert saját előállítású termékek az első időkben még nem voltak. Egy osztrák céggel volt bércmunkaszerződése, ami a későbbiek során nagyon szépen kiteljesedett. Induló vállalkozását a szó szoros értelmében a garázsban kezdte, ahol egy szabász és egy varrónő dolgozott. Legfeljebb öt hónapra tudott előretervezni, annyi pénz állt csak rendelkezésére. Amikor szövetet vett, mindig

azt mondta mentegetőzve, hogy csak mintának kell. Abból varrtak, amit aztán eladtak, persze a partnerek hamar átlátták, hogy azért ennyi mintára csak nincs szükség. A bér munka kétségtelenül egyfajta gyártási kultúrát, az akkori kornak megfelelő termékismeretet eredményezett. Fontos mérföldkő volt a külföldi partnerekkel való megismerkedés, akik révén újabb ügyfelek kerültek a látótérbe. Ez az együttműködés kimondott bér munka volt, bár a következő évek során fokozatosan egyre több saját előállítású termékből is tudtak szállítani. Ezek akkor is és ma is kézi munkában készültek, illetve készülnek. Ilyenek a növényi töltőanyaggal előállított termékek, melyek nagyon jók, de a folyamatot nem lehet gépesíteni, tehát kézi munkát igényelnek. Az 1990-es években a vállalkozás jellemzően külföldieknek termelt.

Az igazi változást és előrelépést az hozta, amikor a diplomával és két nyelv ismeretével rendelkező fiai is a Bio-Textimához jöttek dolgozni. 2004-ben valósult meg a zöldmezős beruházás és nyílt meg jobban a nemzetközi piaci értékesítés lehetősége azáltal, hogy a saját termékeiket is piacra vitték. Az első két ország Szlovákia és Ausztria volt, ahová elkezdtek az akkor épp nagyon keresett termékeket, a floor gyapjútakarókat, altakarókat és párnákat szállítani. Arra az időszakra tehető a duplasoros léces betétes ágyrács megalkotása, ami használatiminta-oltalommal védett termék lett. Ez a termék lényegesen olcsóbb és jobb volt, mint az akkor egy svájci cég által gyártott duplasoros léces betét.

A másik nagy forduló a cég életében a 2010 körüli időszakra tehető, amikor nagyon tudatosan nyitni kezdtek a külföld felé. Ez részben kényszerű lépés volt, ugyanis a belső piac felvevőképessége véges, és a fejlesztéshez a tőkét azonnal be kellett fektetni. A megtérülés azonban a csekély hazai kereslet miatt nagyon lassú volt. A piacépítés jegyében kezdtek el vásárokra járni. A 2008-ban kezdődött nemzetközi és pénzügyi válságot ugyan megérezte a cég, de árbevétele nem esett vissza számottevő mértékben. Ez fakadhatott abból, hogy ügyfelei megbízható partnernek tekintették a vállalkozást. A hazai és a nemzetközi piacon egyaránt a legfontosabb erény a logisztikai pontosság és a termék utógondozásának minősége, a reklamációkezeléstől elkezdve a kiszolgálás pontosságán át a szállítási gyorsaságig. Erre épült a cég vállalatirányítási rendszere, kiszolgálva a magyarországi és a külföldi piaci igényeket. Már a rendelés beérkezésekor tudják, hogy mikor történik majd a kiszállítás. Ez belföldön 1-2 hetet vesz igénybe. Ha mondjuk a következő hét csütörtökön Pécsen van az autójuk, az abból a körzetből beérkező rendeléseket úgy kell a rendszernek gyártásba vennie, hogy azok előző nap bekerüljenek a raktárba késztermékként. Ugyanez érvényes a külföldi megrendelésre is. Ha tegyük fel 28-án indul a kamion, akkor minden annak van alárendelve, hogy azon a napon valóban el tudjon indulni.

Onnantól kezdve, hogy a cégnek nagykereskedője lett, lehetővé vált, hogy jóval nagyobb tételben tudjon eladni: eleinte fél konténer telt meg, később szükség volt nagy konténerre. A 2010-es évekre fejlesztették ki a farugót, ami a mai napig egyedülálló termék a világpiacon. Megjelentek vele a kölni vásáron, ahol megkapták érte a leg-

rangosabb innovációs első díjat. A termékre alapozva tudtak továbblépni. Így jutottak el lépcsőről lépésre olyan szortimentekig és olyan termékskálához, amit most már exportálnak. Természetesen a siker nem jött egyik pillanatról a másikra, mert hiába volt a farugós termék egyedülálló, az árban ezt nem sikerült teljes mértékben érvényesíteni. Utólag visszatekintve hiba volt, hogy nem egy tapasztalt külkereskedőt foglalkoztattak, aminek a következményei a romló jövedelmezőségben csapódtak le.

Ipar 4.0 – úrrá lenni a munkaerőgondokon

Tanultak a korábbi tapasztalatokból, most már vannak külkereskedelmi végzettségű szakembereik, és tárgyalnak egy nagy német ügynökhálózattal, amelyet be kívánnak vonni az értékesítésbe. Önálló külkereskedőt kívánnak felvenni, ha sikerül megvalósítani az Ipar 4.0 keretében azt a fejlesztést, amely teljesen új alapokra helyezi a gyártást. Ennek nyomán a cég az addigi létszám mintegy 60 százalékával is képes lesz termelni, miközben ötszörös kapacitással fog rendelkezni. Nem kétfilléres dologról van szó, de ha ezt sikerül megvalósítani, a Bio-Textima Európa egyik legmodernebb matracgyártó üzeme lesz. Jelenleg 5 asztalon két-két fő 80–120 matracot képes elkészíteni egy műszak alatt. Az új gépen 3 ember tud 350–600 matracot legyártani. A klasszikus megtérülést felváltja a létszámkiváltás, mert a korábbihoz képest olyan drága a munkaerő, hogy ha sikerül a létszámot négy-öt fővel csökkenteni, azok éves bérköltsége megtakarításként jelentkezik.

A munkaerő-kínálat a térségben is problémás. Betanított munkásból is kevés van. Nagyot fordult a világ, még 4-5 évvel ezelőtt sorba álltak munkalehetőségért. A cégvezetés határozta meg, ki jöhet és mennyiért, és mekkora lesz a béremelés. Ma az élet diktálja, hogy a két számjegyű emelést tartani kell. Előnyös, hogy egy műszakban, reggel hattól fél háromig folyik a termelés, mert így még nyugodtan tudnak az emberek a kertjükben dolgozni. A két műszak megszervezéséhez nincs elég munkaerő, ráadásul a meglévő fele is rögtön felállna, mert kell ugyan a pénz, de túlórázni nem akarnak. A dolgozók megtartása érdekében nagyon ügyelnek a munkahelyi légkörre. Kirándulásokkal, rendezvényekkel próbálják erősíteni az emberekben az összetartozást, az „egy család vagyunk” érzését.

A társaságnak jelenleg 56 alkalmazottja van, részben a településről, de mind nagyobb arányban a környékből. Amikor egyre több gondot okozott a fizikai munkások beállítása, ott, ahol mód volt rá, bevezették a teljesítménybérezést. Normarendszert kellett kidolgozni, hogy érdekeltté lehessen tenni a munkatársakat, amit a Soproni Egyetem tanszékével együttműködésben oldottak meg. A nyugati határ közelsége miatt a munkaerő-elszívás itt is érzékelhető. A betanított munkások esetében érvényesül a szezonális hatás is. Sokan csak a téli hónapokra keresnek munkát, tavasztól őszig a mezőgazdaságban, szőlészetben, borászatban találnak álláslehetőséget. A varrónók megtartására nagyon odafigyelnek, igyekeznek őket jól megfizetni.

Erős külpiaci jelenlét – stabil finanszírozási háttér

A külkereskedelmi forgalom jelentős a cég árbevételében. Az árfolyamváltás különösen az első időkben volt nagy probléma. Miután akkoriban nagyon sok alapanyag (latex, kókusz, hideg hab, memory hab) nem volt beszerezhető Magyarországon, ezért ezeket mind devizáért kellett behozni. A nyereséget nagymértékben érintette az árfolyammozgás. Az egyes termékek importtartalma változó. Közel 100–120-féle matracuk van, itt elég magas ez az arány: a latexes kókusz esetében az összes külső huzat és az alatta lévő pamut csőkelme is külföldi, Magyarországon ugyanis felszámolták a gyártásukat. Egyes matracok esetében az importanyag-tartalom eléri az 50-55 százalékot, de az egyszerűbb rugós matrac esetében sem szorítható 40 százalék alá. A társaság nem engedheti meg, hogy ne gyártsa ezeket, mert akkor más teszi be a lábát a piacra. A rugót Törökországból hozzák a legnagyobb mennyiségben, magyar importőrön keresztül, de euróért, mert ő úgy adja tovább, tehát az is importból származó alapanyag. Ekkora külkereskedelmi kitettség esetében az árfolyam gyengülése drágítja az importot, előnyös viszont az export szempontjából. Szerencsére jó néhány éve a kivitelt meghaladja a behozatal, ezért a nettó exportot tekintve az árfolyamalakulás hatása viszonylag csekély.

Ezzel együtt kontrollingszakember bevonását tervezik a cégbe, mert fontos lenne, hogy pontosabb és frissebb adatokkal rendelkezzenek ezen a téren is. Ezt csak az Ipar 4.0 keretében tervezett fejlesztéssel lehet elérni, amikor minden gép kommunikál a központtal, és naprakészen lehet látni, mi volt az adott napi program és mi teljesült abból. Új vállalatirányítási rendszert terveznek bevezetni, amiben olyan modulok vannak, amelyek korrekt módon kezelik a raktározást és az egy tárhelyes megoldásokat.

A fejlesztéseket, a beruházásokat és a gépvásárlásokat a vállalat az elmúlt években túlnyomórészt pályázatok révén, európai uniós forrásokból tudta finanszírozni. Ehhez külső pályázatíró segítségét vette igénybe. Kezdettől az OTP a számlavezető bankjuk, a szükséges hitelek is tőle vették fel. A cégre prémium ügyfélként tekintenek a bankban. Soha nem volt semmilyen gond a hitelek törlesztésével, illetve a likviditással. A Magyar Nemzeti Bank Növekedési Hitelprogramja keretében forgóeszköz-finanszírozási hitelt, az Eximbanktól eurós hitelt vettek fel.

Az európai uniós pályázatok estében hátrány, hogy a régió a fejlettebbek közé tartozik. Ez adottság, tudomásul kell venni. Úgy kell számolni a beruházásokkal, hogy azok alacsonyabb támogatásintenzitás mellett is jövedelmezők legyenek. Kulcskérdés az innováció, amire a vállalat egész eddigi működése során kiemelt figyelmet fordított. A termékfejlesztés a cégen belül történik, de vannak együttműködő partnerek is. Farugó gyártásához értelemszerűen faipari céget kellett igénybe venni. Az alap gondolat azonban, hogy a megfelelően elkészített farugót mely termékekbe és hogyan kell beépíteni, a cégvezetőben fogalmazódott meg.

Nemzetközi vásárok, ügyféligények által vezérelt innovációk

A külföldi piacra való eljutás legfontosabb eszköze a nemzetközi vásáron való megjelenés, bemutatkozás. A cég ugyan jelen van Japánban és Szingapúrban, a távolság miatt azonban az európai piacok az igazán fontosak, itt szeretne kiállítani. Egy kölni kiállítás 16–24 millió forintba kerül, amit a vállalkozás nem engedhet meg magának minden évben, főleg úgy, hogy a kiállítás nem vezet azonnal üzletkötéshez, amiből megtérülénének a részvétel költségei. A német piacon óriási potenciál rejlik, de nagyon sok a versenytárs, kínálati verseny van. Tömegáruval nem lehet bekerülni, mert Németországban a kárpitozott bútorokat is automaták gyártják, és azzal az árral képtelenség versenyezni. Ugyanakkor jelentős az egyedi termékek iránti kereslet, amilyen például a speciális gyerekmatracszegmensben a farugós matrac vagy a fém nélküli ág, amihez bio- és ökotanúsítvánnyal ellátott takarót és matracot kínálnak, és amelynek minden eleme, még a pamutszövet is, tanúsítvánnyal ellátott.

A drága vásárok mellett költségoldalról sokkal nagyobb terhek kapcsolódnak a szabadalmak és használati mintaoltalmak külföldi kiterjesztéséhez, amihez nincs elnyerhető állami támogatás. Ha sor került volna ezen a téren a jogharmonizációra az EU-ban, akkor a magyar szabadalmi védettség azonnal érvénybe léphetne az uniós tagországokban is. Már megvan az országoknak az a köre, amelyek elkezdtek ezen dolgozni. Magyarország még nem tartozik közéjük, ezért minden tagállamnál külön be kell nyújtani ezt az igényt, és külön fenntartási díjat is kell fizetni. A cégnek még most is vannak használati mintaoltalmi és szabadalmi, ezek többszázezer forintos vagy akár milliós tételek. Ehhez kellene a piacra jutási támogatás, amely azonban nagyon ritka. A vállalat nemcsak Kölnben vett részt kiállításon, hanem az USA-ban is, ahol a farugós megoldásra Las Vegasban és Houstonban is díjat kapott. Sajnos a magyar szabadalmat az amerikaiak sem fogadták el, ezért a cég nagy összegért ott is bejelentette a szabadalmi oltalmi igényt, három részre bontva. A folyamat még nem zárult le teljesen, miközben a három szabadalomhoz három fenntartási díj kapcsolódik. Az ezzel foglalkozó New York-i ügyvédi iroda munkája is nagyon sokba kerül, ennek ellenére a védelemről mindenképpen gondoskodni kellett.

A vállalat legfontosabb partnerei Ausztriától kezdve Svájcban át Franciaországig a mai napig is megjelennek és bemutatkoznak a vásárokon. A nagy cégek esetében ez külön értékesítési szegmens. Miközben a fő hangsúly az európai piacon van, a vállalat az ázsiai kapunak tekinthető Szingapúrban is megnyitotta második üzletét. Legutóbb pedig Japánban jártak. Az úttörő jellegű látogatás eredményei a cégvezető értékelése szerint valószínűleg később jelentkeznek majd. „A japán alváskultúrában nem ismerik az ágykeretet, ők csak leteszik a futon matracokat a padlóra.” Vittek ugyan ki farugós matracot is, de ennek a magassága 23-25 cm, amivel a japánok láthatóan nem igazán tudnak mit kezdeni. Az ott szerzett tapasztalatok alapján azonban kifejlesztettek egy duplasoros, léces betétet, arra rátettek egy futon matracot, és mindezt egybecsomagol-

ták. Ez már tetszik a japánoknak. A látogatás során megismert 35 partnernek már több konténer ilyen terméket szállítottak.

Ez tipikus innováció: a cég egy piaci igényre nagyon gyorsan egyedi terméket fejlesztett ki. Az ilyen jellegű vállalkozói gondolkodásra nagyon nagy szükség lenne másutt is. Fontos, hogy ráérezzenek arra, mi a vevő igénye. Kereskedői véna kérdése annak a felmérése, hogy milyen ár mellett versenyképes a termék, gazdaságos a gyártás. Nagyon gyorsan rá kell mozdulni arra, amit a vevő kér és ahogy szeretné azt a saját elképzelései szerint. Előfordult, hogy egy svájci megrendelőnek 150 Swarovsky kristállyal készítették el az ágykeret fejtámláját. Gyönyörű volt, álomszép, ami annyira megtetszett a vevőnek, hogy még két kisebb méretűt is rendelt a gyerekeknek belőle.

Az elkészült termékekről nagyon gyakran kikérik a munkatársak véleményét. Visszajelzéseik hasznosak, előmozdítják a fejlesztéseket.

Brandépítés

A külföldi piacon való tartós jelenléthez és előrelépéshez, az export növeléséhez határozottabb, karakteresebb brandépítést kellene folytatni. A Bio-Textima brandnek minden terméken rajta kellene lennie. Idő kellett idáig eljutni, és lehet, hogy előbbre tartana a cég, ha már az elején ilyen igénnyel lépett volna fel.

A piaci siker szempontjából a honlap is kulcsfontosságú és egyben első információs forrás az érdeklődők számára. A cég internetes felülete a közelmúltban megújult, összekapcsolták az online kereskedés elindításával, aminek a tesztelése és bevezetése jelenleg is zajlik. Egy budapesti cég mérte fel az osztrák, német, svájci és magyar piacot. Arra a kérdésre kereste a választ, hogy milyen módon kell megjeleníteni az online értékesítésben. A romániai piacra is kifejlesztettek egy honlapot, egy helyi partnerrel együttműködésben pedig kezd kiépülni egyfajta viszontértékesítési hálózat.

Vörös Gyulának kamarai alelnökként meglehetősen vegyesek a tapasztalatai a többi kkv-honlap működtetéssel kapcsolatos felfogásáról, az online jelenlét nyújtotta lehetőségek kihasználásáról. Nagyon sokan felismerték ennek fontosságát, de nem kevesen vannak a honlap nélküliek, olyanok, akik elégedettek beszállítói pozíciójukkal, és nem fordítanak egy fillért sem arra, hogy új értékesítési lehetőségeket tárjanak fel például az online kereskedés révén. Sok vállalkozásban pedig nincs utód, aki folytatná a termelést, ők inkább el fogják adni, mintsem fejlesszenek.

A generációváltás kihívásai

A generációváltás súlyát a legtöbb cég nem érezte át igazán, nem vette elég komolyan, nem készült rá tudatosan. A cégvezető saját magát sem tartja kivételnek, de mentségére elmondta, hogy azért még időben észbe kapott, és igyekezett bevonni a fiait a vállalkozásba. A térségben működő más cégek esetében is, a Leiertől kezdve a Borsodi Mű-

helyig, mindegyiknél az alapítótól, az átadótól jött ez a kezdeményezés. Az osztrák és német statisztikák alapján látható, hogy hány cég megy csődbe a generációváltás miatt. Igaz, a megmaradóknál már korábban, az 1800-as évektől kialakult a kultúrája annak, hogy az utódok milyen módon vegyék át az irányítást. Nálunk ennek sem kultúrája, sem hagyománya nincs, és sokan a jelentőségét sem értették meg.

Minden vállalkozás jövője szempontjából stratégiai kérdés, hogy miként kezeli a növekedés által támasztott kihívásokat, a nagyobbá válást. Megmarad-e családi vállalkozásnak, vagy a tulajdonosi szerkezettel kapcsolatos addigi szempontokat átértékelve az expanziót célozza meg. Nagyszámú vállalkozás tapasztalatai alapján megállapítható, hogy nem elegendő az önerő egy nagyobb méretkategóriába lépéshez, szükségszerű a tőkebevonás. Ennél a vállalkozásnál ez a kérdés még nem került elő élesen. Az alapító ügyvezető azt tartja szem előtt, hogy erről a gyerekeivel egyetértésben szülessen olyan döntés, amit ők is támogatnak, végtére is a felelősség az övék lesz. Felvetődött, hogy Bősárkányban szabad-e még újabb 200-300 millió forintot fektetni a cégbe. Ez persze nem csak építmény lenne, de 100 millió forint nagyságrendű építményt létrehozni csak akkor szabad, ha bíznak a jövőben. Ha esetleg nem igazolódik a számításuk, az épületet már magtárnak sem lehet majd kiadni, olyan kevés a gabona, de a tehenészet sem tartana rá igényt, mert jószágból sincs olyan sok. Így eléggé szűk a lehetőség, hogy mit lehetne kezdeni az ingatlannal.

A jövővel kapcsolatos kilátások akkor voltak igazán bizonytalanok, amikor a tulajdonos gyermekei közül egyik sem akart ügyvezető lenni. Világossá tette azonban számukra, hogy az ő visszavonulása után ebben az esetben külső ügyvezetőt kell megbízni a cég irányításával. Végül az a megoldás született, hogy az idősebb fiú ügyvezetőisége mellett működtetik a céget. Felvesznek egy tapasztalt kereskedőt, és átalakul az addigi munkamegosztás is. Az alapító tulajdonos háttérbe húzódik a napi operatív feladatok ellátásából, a fiatalabbik fiúra pedig a kereskedelem marad, ami neki nagyon testhezálló feladat, mert jól beszél angolul és németül.

A vállalkozás a településen a legnagyobb foglalkoztató. Jó a megítélése helyben és a megyében is. Az ügyvezető munkáját a Győr-Moson-Sopron Megyei Közgyűlés 2018. augusztus 20-án a megye gazdaságáért alapított Meller Ignác-díjjal ismerte el. A cég által alkalmazott technológia nem zavarja a települést, mert a telephely a lakott övezeten kívül van, így nincs zavaró zaj, legfeljebb a steppelőgép közelében, de az ott dolgozók megfelelő zajvédő eszközökkel vannak felszerelve. Nem alkalmaznak veszélyes vegyi anyagokat, natúr latexszel dolgoznak, ami vizes bázisú. A latex és a kókusz ugyan tűzveszélyes, de normál körülmények között nem gyullad meg.

Jövőbeli tervek

Ha a tulajdonos visszavonul a cég vezetéséből, akkor sem fog unatkozni. A háza mögött sikerült vennie egy egyhektáros földet, amibe 78 gyümölcsfát ültetett a gyerekeknek és az unokáknak, de a termésből mindig marad bőven pálinkánakvaló. Saját maga főzi, mindenki dicséri. Van a közelben egy nagyon szép 30 hektáros halastó, a partján 100 házzal, köztük neki is van ott egy kis telke, stéggel a vízen, és ha teheti, horgászik a barátaival. Emellett van még két német juhászkutyája, ők jelentik számára a kikapcsolódást.

Ha az Ipar 4.0 keretében tervezett beruházást sikerül befejezni, az rátenné a koronát az eddigi munkájára, és nyugodt szívvel adná át a vállalkozást a fiainak. Talán egy Family Book formájában egyszer még az élete történetét is hajlandó lesz elmesélni. Van mit tanulni belőle.

77 ELEKTRONIKA KFT. – A siker néhány összetevője: elkötelezett, hozzáértő tulajdonos + kutatás + fejlesztés + innováció + motivált alkalmazottak

77 Elektronika Kft.

1116 Budapest, Fehérvári út 98.

Interjúalany: Holló Judit külkereskedelmi igazgató

2018. október 15.

| 77 Elektronika Műszeripari Korlátolt Felelősségű Társaság | | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mérleg- és eredménykimutatás- adatok | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
| Nettó árbevétel (E Ft) | 30 790 986 | 28 702 152 | 24 486 473 | 16 821 344 | 14 491 779 | 10 681 177 |
| Nettó árbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 107,28% | 117,22% | 145,57% | 116,08% | 135,68% | – |
| Exportárbevétel (E Ft) | 24 030 971 | 21 535 773 | 19 689 067 | 12 346 540 | 10 140 440 | 6 262 094 |
| Exportárbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 111,59% | 109,38% | 159,47% | 121,76% | 161,93% | – |
| Export aránya az árbevételen belül | 78,05% | 75,03% | 80,41% | 73,40% | 69,97% | 58,63% |
| EBIT (E Ft) | 4 336 694 | 3 965 856 | 4 857 402 | 2 707 273 | 2 412 394 | 964 676 |
| Adózott eredmény (E Ft) | 4 478 858 | 3 580 745 | 4 375 743 | 2 035 687 | 2 224 411 | 832 297 |
| Mérlegfőösszeg (E Ft) | 22 349 590 | 18 150 741 | 14 300 463 | 10 806 857 | 8 372 679 | 7 105 577 |
| Mérlegfőösszeg változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 123,13% | 126,92% | 132,33% | 129,07% | 117,83% | – |
| Saját tőke (E Ft) | 15 559 251 | 12 580 393 | 10 499 648 | 6 123 904 | 5 088 218 | 3 863 808 |
| Foglalkoztatottak száma (fő) | 439 | 435 | 316 | 251 | 211 | 207 |
| Likviditási ráta | | 2,18 | 2,51 | 1,20 | 1,42 | 1,14 |
| ROE (%) | 28,79 | 28,46 | 41,68 | 33,24 | 43,72 | 21,54 |
| ROA (%) | 20,04 | 19,73 | 30,60 | 18,84 | 26,57 | 11,71 |

Az interjúalany

Hollóné Czenkár Judit hat éve külkereskedelmi igazgatóként dolgozik a 77 Elektronikánál. 1987-ben végzett a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem külkereskedelmi szakán. Egy ideig a Transelektro külkereskedelmi vállalatnál dolgozott, aztán tíz évig borexporttal foglalkozott, utána került az egészségügyi külkereskedelembé. Az ortopédiai és traumatológiai implantátumokat gyártó egri székhelyű Sanatmetal Kft.-nél eltöltött 12 év után 2013-ban csatlakozott a 77 Elektronikához.

Családi vállalkozás tízezer négyzetméteren

A 77 Elektronika Kft. sikertörténete 1986-ban indult. Hatan alapították, működését egy kis bérelt egyszobás lakásban kezdte meg. Az első évi árbevétel 2000 eurót tett ki mindössze. Ezután a cég folyamatosan terjeszkedett, újabb és újabb irodákba költözött. 1993-ban került a jelenlegi székhelyére, a Fehérvári út 98-ba Budapesten. Jelenleg 630 főt foglalkoztat, közöttük nagyon sok a fiatal mérnök, jóllehet manapság mindenütt nagy a verseny a műszaki felsőfokú végzettségükért. A cégnél alacsony a fluktuáció, aminek több oka van. Az anyagiak mellett a családias légkör és a kiváló szakmai fejlődési lehetőségek említhetők. Beszédes adat, hogy több mint 100 mérnök kizárólag a kutatás-fejlesztésen dolgozik. A teljes gyártási terület jelenleg több mint 10 ezer négyzetmétert tesz ki a Budapesten és Balatonfüreden található két telephelyen. A 2017. évi árbevétel elérte a 90 millió eurót, 2018-ban várhatóan meghaladja a 100 milliót.

A 77 Elektronika teljes egészében a Zettwitz család tulajdonában van. A tulajdonosok a folyamatos megkeresések ellenére ezen a státuszon nem kívánnak változtatni. Nem szándékoznak külföldi nagyvállalatoknak értékesíteni a vállalkozást, nincs napi-renden a tőzsdére lépés sem. Szeretnének a következő években is magyar céggént tovább működni.

A cég sikerének titka a folyamatos beruházás és fejlesztés. Az elmúlt időszakban új CNC (Computer Numerical Control – számítógépes számjegyvezérlés) gyárat létesített Balatonfüreden, folyamatosan bővíti az ún. küvettagyártó kapacitását, amelyből számottevő árbevétele származik. A küvetta olyan laboratóriumi edény, amellyel különféle oldatok optikai tulajdonságait lehet mérni. 2017-ben új kutatás-fejlesztési központ kezdte meg a működését a Fehérvári úti telephelyen, és új gyártóegység létesült Balatonfüreden, ahol egyébként a Zettwitz család borászati üzeme is található. A vállalat 2018-ban már több mint 100 országba exportálta termékeit, a magyar piacon piacvezető a BGM vércukormérő rendszereivel. 2017-ben a teljes árbevétel 83 százaléka exportból származott, a fennmaradó hányad értelemszerűen belföldi értékesítés volt. A kivitel súlya némileg tovább nőtt 2018-ban, mintegy 85 százalékra. Az elmúlt években az árbevétel és az export egyaránt nagyon dinamikusan, évi 30-40 százalékkal emelkedett.

A vállalat legfontosabb piacai az Európai Unióban találhatóak, de a cég jelen van az USA-ban is. Nagyon fontos exportpiac Kína, Brazília, Törökország, Chile, Szaúd-Arábia, valamint Oroszország, ahol 2018-ban nagyon szép teljesítményt ért el. Az Oroszországgal szemben bevezetett embargó nem terjed ki a cég termékeire. Jelenleg Iránban vannak nehézségek, ami miatt ebben a relációban nagy visszaesés várható, jóllehet a 2017. évi árbevétel alapján Irán az első 9 ország között szerepelt még. A cég termékét itt sem érinti az embargó, de importőrének súlyos fizetési nehézségei vannak, ami visszavetette a forgalmat. Meglepő módon 2017-ben Banglades állt a 10. helyen a rangsorban, annak ellenére, hogy a világ egyik legszegényebb országa.

Sikertermékek: vércukormérő és vizeletvizsgáló termékcsaládok

A 77 Elektronika 1986-ban mai kifejezéssel startup vállalkozásként indult, az első terméke két fiatal egyetemista által tervezett vércukormérő volt. Ebben az időben még magyar gyártású vércukormérő egyáltalán nem volt a piacon, de a szocialista országok piacán sem. Zettwitz Sándor egyik orvos ismerőse vetette fel, hogy milyen jó lenne, ha lenne magyar vércukormérő, mert az import drága, és nehéz hozzájutni. A két fiatal mérnök bő egy év alatt ki is fejlesztette az első magyar vércukormérőt, a Dcont termékcsalád első tagját. Ez 1987-ben került piacra. Még meglehetősen nagy méretű készülék volt, körülbelül kétszer-háromszor akkora, mint a mai vércukormérők. Viszonylag lassú volt, sok vért kellett használni hozzá, de pontosan mért.

Ezután még sok vércukormérőt fejlesztettek, a vállalkozás átlagosan két évente jelenik meg új termékkel a piacon. A legutolsó készülék, a Dcont NEMERE 2016-tól van jelen. Műszaki fejlettségét jelzi, hogy már csak 0,6 mikroliter vér szükséges a méréshez, és a készülék öt másodperc alatt megméri a vércukorszintet. A mai vércukormérőkben Bluetooth is van, aminek az a lényege, hogy a páciens, aki megméri a vércukorszintjét, mobiltelefonos applikáció segítségével el tudja juttatni az orvosának a mért adatokat, aki aztán ezt fel tudja dolgozni. A kormányzati szinten is nagyon fontos ún. e-egészségügy projekt keretében a cég tárgyalásokat folytat különböző minisztériumokkal arról, hogy miként lehetne ezt integrálni a magyar egészségügybe.

Az első üzletágat jelentő vércukormérő mellett a vállalat 1992-ben dobta piacra az első vizeletvizsgáló analizátort. Ez a másik üzletág az exportban napjainkra lényegesen fontosabbá vált. A terméket úgy kell elképzelni, hogy a berendezéssel maga a páciens vagy a labor végzi el a mérést egy reagens, azaz tesztcsíkkal segítségével. A vércukormérő működése is ezen az elven alapul. A termékekre kialakított üzleti modell lényege az, hogy a páciensek és más felhasználók viszonylag kedvező áron hozzájutnak magához a készülékhez. A vállalkozás árbevétele viszont döntően abból származik, hogy ezeket a tesztcsíkokat naponta használják, így abból nagy mennyiséget lehet értékesíteni.

Hasonlóan működik a vizeletdiagnosztika, ahol kétféle vizeleti mérés történik, az egyik kémiai, a másik pedig üledékvizsgálat. A kémiai vizsgálatához is tesztcsíkot használnak, amit az asszisztens belemárt a vizeletbe, aminek a hatására a tesztcsíkkal elszíneződik. Ezután behelyezi a gépbe, amely elvégzi az elemzést. Korábban csak manuális úton, szemrevételezéssel nézték meg, hogy mennyire színeződött el a csík, de ebben sok volt a szubjektivitás. A készülék sokkal pontosabb eredményt mutat, mint a manuális szemrevételezés. Ezután kezdett el a cég nemzetközi piacokon megjelenni ezekkel az OEM-készülékekkel. Az első kémiai vizeletvizsgáló készülék egy japán cég megrendelésére készült és az ő logója alatt értékesítették. A következő, Urisys 1100 márkajelű készüléket a Roche-nak szállították, és olyan sikeres terméknek bizonyult, hogy a mai napig piacon van; a harmadikat az Analyticon német cégnek gyártották.

Brandépítési törekvések

A nemzetközi kapcsolatok bővítésének következő lépcsőfoka az volt, amikor 2000-ben a vállalat saját márkanéves vizeletvizsgáló készülékekkel jelent meg. Ez a LabUReader család volt. Ekkor kezdett összeállni az önálló exportőr csapat, amely megkezdte a készülékek külföldi értékesítését. Az OEM-nek az volt az előnye, hogy a vásárlóként megjelenő nagy transznacionális cégek kiterjedt értékesítési csatornáik révén viszonylag nagy tételben tudtak vásárolni. Nyomottabb árszinten persze, mert ők is ráteszik a termékekre a saját hasznukat. A kft. azonban úgy döntött, hogy saját brandet is építeni akar. Így jelent meg a piacon a LabUReader félautomata vizeletvizsgáló készülékcsaláddal, amiből aztán 2014-ben újabb generációt dobott piacra. A nagy áttörés a vizeletautomaták megjelenése volt 2017-ben.

Az automata vizeletvizsgáló páros rendszerek (LabUMat család) a korábbi kis kémiai vizeletvizsgáló készülékeket fejlesztették automatává. Az előző készülékeknél az asszisztens helyezte be a vizeletbe áztatott csíkot, itt viszont már csak a kémcsöveket kell betennie. Onnantól kezdve teljesen automata a folyamat, a bevizsgálás és a kiértékelés. A vizeletvizsgálat másik fajtájának, a vizelet üledékének az analizésére fejlesztette ki a cég az UriSed családot (az Urine Sediment szóból származik az elnevezés). Azzal tudott a 77 Elektronika nagy lépést tenni a világpiacra, hogy a korábbi japán és amerikai versenytársaktól teljesen eltérő technológiát alkalmazott, amely a hagyományos mikroszkópos technológiát tudta automatizálni. A korábbi eljárásban az orvosok a vizeletet kicentrifugálták, majd mikroszkóp alatt vizsgálták és számolták a részecskéket, ami nagyon időigényes és szubjektív eljárás. Az automatizálással sikerült felgyorsítani a folyamatot és objektívvé tenni a mérést.

Ez új magyar találmány, megjelenésekor ilyen nem volt a piacon. Az elmúlt években több-kevesebb sikerrel próbálták bizonyos cégek, elsősorban Kínában, lemásolni a technológiát. A 77 Elektronika stratégiája azonban arra irányul, hogy mindig újabb és újabb generációval jelenjen meg, mert így továbbra is az élvonalban tud maradni. A berendezések külső formatervezésén is látható a folyamatos fejlesztés. Technológiai szempontból pedig különösen a LabUMat 2 és UriSed 3 PRO páros képes megfelelni a mai igényeknek, főleg a gyorsasággal kapcsolatos elvárásoknak. Mindezt jól jelzi az olyan nagy transznacionális vállalatok érdeklődése a termékek iránt, amelyek számára egyébként a 77 Elektronika gyártja OEM-együttműködésben a vizeletüledék-vizsgáló automatákat.

A cég sikerének egyik összetevője az, hogy több csatornán, többféle módon értékesíti termékeit. Az előbbi technológiának megszületett egy „kistestvére” is, az UriSed mini, egy félautomata készülék. Ez a teljesen új termék kategória érdekes módon az állatgyógyászatban lett nagyon sikeres. Egy amerikai állatgyógyászati cég OEM-ben vásárolja ezeket a készülékeket, ami évi 1,5-2 milliárd forintos árbevételt eredményez.

A humán gyógyászatban még nem sikerült áttörést elérni ezzel a termékkel. Vélhetően az is közrejátszik ebben, hogy teljesen új termékkategóriáról van szó.

A legnagyobb árbevétel az UriSed technológiából származik. Az automaták 2007. évi piacra kerülése óta az értékesítés összességében meghaladta a 300 millió eurót. Ezekből az automata készülékekből több mint 10 ezer van már a piacon, mintegy 5 ezer teljesen automata. A fejlesztési és innovációs teljesítményekért a vállalkozás sok elismerésben részesült. Kétszer nyerte el a Magyar Innovációs Nagydíjat, először 2000-ben a Dcont vércukormérőkéért, másodszor pedig 2016-ban az UriSed technológiáért.

Képzett munkaerő és minőségi tanúsítványok

A munkaerőhiánnyal minden termelő cég küszködik, az alól nem kivétel a 77 Elektronika sem. Itt is vannak nehézségek, de a cégnek nagyon jó neve van a szakmában, ezért sokan presztízsnak érzik, ha itt dolgozhatnak. A tapasztalatok azt igazolják, hogy az egyes pozíciókra viszonylag gyorsan találunk megfelelő embereket. Nagyon jó kapcsolatokat sikerült kialakítani a kutatás-fejlesztési programokban való együttműködés terén a hazai egyetemekkel, a budapesti, a szegedi, a debreceni és a pécsi orvostudományi egyetem mellett a Budapesti Műszaki Egyetemmel. Rendszeresen fogadnak szakmai gyakorlatra hallgatókat, akik közül tanulmányaik befejezése után sokan a cégnél helyezkednek el.

Ahhoz, hogy a vállalkozás ilyen teljesítményeket tudjon elérni a világpiacon, a megfelelő munkaerő-állomány mellett rendelkeznie kell az összes olyan tanúsítvánnyal és minősítéssel, amely szükséges előfeltétel a versenyben való helytálláshoz. Nagyon széles körű ez a paletta: különféle CE⁵ és ISO⁶ tanúsítványok, FDA⁷ amerikai minősítés, kanadai, kínai minősítés és még sok egyéb műszaki-környezetvédelmi minősítés. Nagyon sok audit zajlik egy évben, azaz nem elég csupán megszerezni ezeket a minősítéseket, hanem folyamatosan meg is kell felelni az általuk támasztott követelményeknek.

Szükség van megfelelő infrastruktúrára is, ennek jegyében a cég az elmúlt 2-3 évben folyamatosan felújította az üzemépületet, illetve külön labort alakított ki a tesztelésre. Mielőtt ezeket az orvosdiagnosztikai gépeket elkezdik gyártani és piacra vinni, a különféle mérések és kalibrálások nagyon sok munkaráfordítást igényelnek a fejlesztőktől. A cég készülékei szervizigényesek, szerviz nélkül nem is adnak el külföldön semmilyen gyártmányt.

5 CE: Conformité Européenne – európai megfelelőség jelölés. A termék megfelel a rá vonatkozó uniós jogszabályoknak.

6 ISO: International Organization for Standardization – Nemzetközi Szabványügyi Szervezet.

7 FDA: Food and Drug Administration – gyógyszer- és élelmiszer-ellenőrző hatóság az USA-ban.

Exportértékesítés – disztribútori hálózat

A vizeletdiagnosztikai berendezéseket kórházi laborokban használják. Értékesítési stratégiája szerint a vállalatnak minden országban általában egy kizárólagos disztribútora van. A kereskedő cég megvásárolja a készüléket és a fogyó anyagot is, és ő indul tendereken az adott országban. Ha megnyeri a pályázatot, ő helyezi ki a készüléket a laborokba, a cég pedig folyamatosan szállítja hozzá a reagenseket. A labor gyakran azt várja el a disztribútortól, hogy ingyen helyezze ki a készüléket, aminek az értéke közel 40 ezer euró. A befektetés 3-5 év alatt a reagens árából térül meg. Ez hosszú távú elkötelezettség és bizalmi kapcsolat a disztribútorokkal. Addig a cég nem értékesít terméket a disztribútoroknak, amíg az a saját szervizcsapatát el nem küldi magyarországi tréningre, oktatásra – ha meghibásodik a készülék, helyben meg tudják javítani. Természetesen folyamatos a kommunikáció a magyarországi szervizesekkel.

A külkereskedelmi csapatban öt külkereskedelmi üzletkötő dolgozik az igazgató irányításával, a világ országai régiók szerint vannak felosztva közöttük. A fontosabb piacokon a 77 Elektronika már jelen van, de továbbra is folyamatos a piacépítés. Saját leányvállalatot nem hoz létre külföldön, az értékesítési központ Budapesten van. Az értékesítés disztribútorokon keresztül történik, illetve emellett működnek az OEM-csatornák is. A cég rendszeresen részt vesz nemzetközi szakmai kiállításokon. Ezek közül a legfontosabb a Düsseldorfban évente megrendezett Medica, ahol 100 négyzetméteres standdal jelenik meg. A kiállításon gyakran vannak új megkeresések, illetve a meglévő disztribútorokkal is itt bonyolítják le az éves tárgyalásokat. A cég rendszeres résztvevője Dubaiban a MedLab kiállításnak is. Az ázsiai jelenlét erősítése jegyében 2019-ben Szingapúrban is részt vett egy labortechnikai kiállításon.

A cég marketingkommunikációja kifejezetten B2B jellegű, mivel célközönségét szakemberek, orvosok, illetve olyan tőkések alkotják, akik ebbe az ágazatba szeretnének befektetni. Szaklapokban évente 5-6 alkalommal hirdetnek, ezt igyekeznek összehangolni egy-egy nagyobb kiállítással. A külpiaci kapcsolatépítésben a külképviselet, a kereskedőház, illetve a kamara szerepvállalása nem számottevő. A cég képviselői időnként részt vesznek olyan rendezvényeken, amelyeket külgazdasági attasékkal szerveznek, de konkrét üzleti hozadéka ezeknek a kapcsolatoknak eddig nem volt. A legutóbbi Hungaromedica kiállításon a Hungexpo területén a teljes magyar orvostechikai ipar felvonult. Voltak szakmai előadások és panelbeszélgetések a minisztériumi emberekkel. A kormány próbálja ösztönözni a külképviseleteket, hogy jobban segítsék a vállalatokat. A külföldi kiállításokon való részvétel támogatása különösen a kisebb vállalkozások számára fontos, a düsseldorfi Medica kiállításon is lesz közös magyar stand. A 77 Elektronika álláspontja viszont ezzel kapcsolatban az, hogy ha már részt vesz egy ilyen kiállításon, akkor önálló standdal kell azt megtennie.

Szűk hazai piac – exportra ítélve

A cég igen jelentős összegeket fordít kutatásra és fejlesztésre. Tőkével nagyon jól el látott, hitele gyakorlatilag nincs, ezzel együtt igyekszik minden pályázati lehetőséget megragadni. Jelenleg a világban fontos trend az outsourcing, tehát a gyártás egészének vagy az alkatrészek gyártásának a kihelyezése. A 77 Elektronikánál ezzel szemben fordított tendencia érvényesül. Mivel – főleg Magyarországon – nem egyszerű jó beszállítókat találni, ezért a cég elkezdett saját maga beruházni. Jó példa erre a CNC-üzem létesítése, ahol maga gyártja le a szükséges alkatrészeket.

Az exportfinanszírozás kapcsán fontos megemlíteni, hogy a 77 Elektronika 6-7 cég-re rendelkezik exporthitel-biztosítással az Eximbanknál. A finanszírozást általában nem veszi igénybe, ennek ellenére biztosítja a kintlévőségeit. Az utóbbi időkben azért vannak vitái a bankkal, mert az egyrészt szigorítja a feltételeket, másrészt szinte csak az alacsony kockázatú üzleteket kívánja biztosítani, amelyek nem is szorulnak rá. Számottevő összegeket fizetett ki a vállalat az elmúlt néhány évben exporthitel-biztosításra, miközben egy fillért nem vett igénybe, mert semmi kára nem volt.

A vállalat erőteljes nemzetközi jelenlétében a fő motiváció kezdettől fogva a piac bővítése volt, a magyar piac ugyanis túlságosan szűk a dinamikus növekedés megalapozásához. A belföldi értékesítés bővítésének eleve korlátot szab a kórházak anyagi helyzete. Meglehetősen sok, mintegy 70 magyar orvostechnikai gyártócég van, közöttük a 77 Elektronika a legnagyobb a maga 100 millió euró nagyságrendű árbevételével. Több olyan vállalkozás van még, amelynek az árbevétele egymilliárd forint felett van. Mindegyikben nagyobb az export aránya, mint a belföldi értékesítésé. A sok hazai vállalkozás ellenére a hazai kórházakban nagyon alacsony a magyar egészségügyi termékek aránya. Ha a török vagy az orosz piacon kiírnak egy tendert, és hazai gyártó pályázik, rögtön pluszpontot kap csak azért, mert a termék török vagy orosz. Nálunk az uniós szabályokra hivatkozva nincs ilyen, ennek ellenére szükség lenne valamilyen megoldást találni arra, hogy a magyar termékek preferenciát élvezzenek, ha ugyanazt a minőséget képviselik, mint a külföldi versenytársakéi.

Az árbevételben domináns az export, az importhányad 20-30 százalék körül mozog, amiből az következik, hogy a cég tartósan profitál a forint leértékelődéséből. Arra egyelőre reálisan nem lehet számítani, hogy ez a tendencia megfordulna. A dollár árfolyama ugyan hektikusabb mozgást mutat, mint az euróé, viszont a cég árbevételének kis része keletkezik dollárban.

A generációváltás kezelése

A 77 Elektronika családi vállalkozás, ahol más kis- és középvállalkozásokhoz hasonlóan előbb-utóbb szintén napirendre kerül a generációváltás. A tulajdonos ügyvezető igazgató úgy nyilatkozott erről egy interjúban, hogy „Amíg a cég hasznára vagyok, ad-

dig dolgozom. Bízom benne, hogy józanul meg tudom majd ítélni, ha fizikailag vagy szellemileg nem leszek már képes a vezetésre”. A konkrét átadás időpontjáról nincs még döntés, de lánya már 6-7 éve a cégnél dolgozik jogászként, ő viszi a jogi ügyeket, felelős az IT-ért és a minőségbiztosításért – ha eljön az ideje, ő fogja átvenni a vállalkozás irányítását. Ugyanebben az interjúban ő így vélekedett erről: „A generációváltás most divatos téma, de nálunk nem úgy zajlik, mint egy transznacionális nagyvállalatnál, hogy kimondják: fél év múlva leköszön a cégvezér. Ez nem egyszemélyes show, a cégben magas szintű menedzsment működik tíz igazgatóságba szervezve. A nagy szerződéseket mindig közösen beszéljük át. Nagyon másképp gondolkodunk, én a jogi végzettségemmel a »mindenre készülünk fel« elvet vallom, apu pedig a kereskedelmi szemléletet képviseli, és úgy tűnik, ez működő párosítás.”

Stratégiai törekvések

Középtávon, 2-3 évre előretekintve a cég perspektívái nagyon biztatóak, a feladatok döntően a piacépítés köré rendezhetők. Vannak még olyan piacok, ahol a vállalat vagy egyáltalán nincs jelen, vagy jelen van ugyan, de pozíciója gyenge, tehát ez mindenképp piacfejlesztést igényel. A termékkínálatban van olyan termékkör, például az UriSed mini, ami a humán vonalon még nem indult be igazán. Emellett vannak teljesen új termékek is, ilyenek a különféle gyors teszterek, amelyekkel még csak most lépnek piacra, tehát ezek képezik a jövőbeli növekedési potenciált. Természetes, hogy idővel valamelyest telítődnek is a piacok, ezért keresni kell új üzletágakat is a piacbővítéshez. A vállalat eddig kialakított disztribútori hálózata segíthet ebben, különösen akkor, ha hasonló termékvonalról próbál új dolgokat fejleszteni.

A cég a 2008–2009-es globális pénzügyi és gazdasági válságot nem érezte meg. Minimális volt csak a visszaesés, az is inkább 2011-ben és 2012-ben történt, és nem a termelésre volt visszavezethető, hanem az árfolyamváltozásokra. Ebben szerepe lehetett annak, hogy az egészségügyre mindig költeni kell, még akkor is, ha a költségvetési megszorítások itt is érvényesülnek, bár ezt az ágazatot sokkal kevésbé érinti egy válság, mint például az autópárt. A másik tényező az lehetett, hogy éppen a krízist megelőző évben, 2007-ben rukkolt elő a cég az UriSed technológiával, ami akkora lökést adott, hogy átlendítette a nehézségeken. Az elmúlt négy évben majdnem megháromszorozódott a forgalom, ami nagyrészt szintén ennek a technológiának volt köszönhető. Azt persze nem lehet előre megmondani, mivel járna egy újabb válság, de a múltbeli tanulságok biztosan sokat segíthetnek, hogy sikerüljön megbirkózni vele.

GYULAHÚS KFT. – Elhibázott privatizáció után új esély egy másfél száz éves termelési kultúra továbbvitelére

Gyulahús Kft.

5700 Gyula, Béke sugárút 50.

Interjúalany: Daka Zsolt ügyvezető igazgató

2018. szeptember 05.

| GYULAHÚS Korlátolt Felelősségű Társaság | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Mérleg- és eredménykimutatás- adatok | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
| Nettó árbevétel (E Ft) | 6 494 332 | 5 740 034 | 5 293 020 | 5 014 717 | 4 598 627 | 3 837 463 |
| Nettó árbevétel változása (a tárgyévét megelőző év = 100%) | 113,14% | 108,45% | 105,55% | 109,05% | 119,84% | – |
| Exportárbevétel (E Ft) | 1 129 464 | 909 574 | 890 414 | 929 301 | 972 190 | 888 752 |
| Exportárbevétel változása (a tárgyévét megelőző év = 100%) | 124,18% | 102,15% | 95,82% | 95,59% | 109,39% | – |
| Export aránya az árbevételeken belül | 17,39% | 15,85% | 16,82% | 18,53% | 21,14% | 23,16% |
| EBIT (E Ft) | 540 352 | 303 052 | 488 731 | 563 652 | 169 206 | 25 562 |
| Adózott eredmény (E Ft) | 502 905 | 274 138 | 444 781 | 514 455 | 161 861 | 27 280 |
| Mérlegfőösszeg (E Ft) | 3 454 980 | 2 790 990 | 2 559 798 | 2 087 869 | 1 481 450 | 1 207 432 |
| Mérlegfőösszeg változása (a tárgyévét megelőző év = 100%) | 123,79% | 109,03% | 122,60% | 140,93% | 122,69% | – |
| Saját tőke (E Ft) | 2 787 419 | 2 284 514 | 2 010 376 | 1 565 595 | 1 051 140 | 856 980 |
| Foglalkoztatottak száma (fő) | 318 | 314 | 304 | 306 | 277 | 272 |
| Likviditási ráta | 3,07 | 3,28 | 3,22 | 2,56 | 2,25 | 1,98 |
| ROE (%) | 18,04 | 12,00 | 22,12 | 32,86 | 15,40 | 3,18 |
| ROA (%) | 14,56 | 9,82 | 17,38 | 24,64 | 10,93 | 2,26 |

Az interjúalany

A cég ügyvezető igazgatója, Daka Zsolt gépészként végzett 1990-ben a Szegedi Élelmiszeripari Főiskolán. Szakmai pályafutását a Gyulai Húskombinátnál kezdte, majd két év után a Békés Megyei Gabonaforgalmi és Malomipari Vállalathoz került, ami rövid kitérőnek bizonyult a privatizáció miatt egyébként is meglehetősen zűrzavaros időszakban. Ezután az Agrimill Rt.-nél dolgozott Kondoroson a takarmánykeverő üzemben, és egy év múlva került vissza a Gyulai Húskombináthoz. Eleinte beruházási előadó volt,

majd 2006-ban műszaki főmérnökké nevezte ki az akkori vezérigazgató, Ruck János. Egészen 2013-ig ebben a beosztásban dolgozott, majd amikor 2013 januárjában az önkormányzat megalapította a Gyulahús Kft.-t, őt kérték fel ügyvezetőnek. Két posztot töltött be párhuzamosan: egyidejűleg volt a Húskombinát műszaki főmérnöke és a Gyulahús ügyvezetője. Élete egyik legnehezebb időszaka volt ez, mert amíg zajlott a felszámolás, ő már az új céget próbálta talpra állítani.

Magánkézből magánkézbe: a Gyulai Húskombinát tündöklése és bukása

A gyulai húsipar létrejötte 1868-tól datálható, 2018-ban ünnepelték a 150 éves évfordulót. Gyula a történelmi Magyarországon fontos állatkereskedelmi központ volt. Nagyon sok jószágot hajtottak fel ide a környékről, és nagyon messziről is. Egy-egy vásár alkalmával 120-130 ezer sertést is kínáltak. Sok megsérült közülük, tehát szükség volt vágóhidra, ahol normális körülmények között le lehetett vágni, fel lehetett dolgozni ezeket az állatokat. A Kétegyházi úti közvágóhidat 1868-ban adták át, utána telepedtek le a hentések a családjukkal Gyulán, így indult el a húsipar.

A gyulai húsipar történetét bemutató gyönyörű kiállítású, nagyon sok fotót felvonultató kiadvány képet ad ezekről a családi vállalkozásokról, amelyek abban az értelemben is családiasak voltak, ahogy a munkatársakkal való viszonyt alakították. Példaértékű volt egyebek mellett Stéberl András húsüzeme, amelyet a második világháború után államosítottak. A kiadványban olvasható, hogy ő nap mint nap megállt a kerítésnél és nézett befele, sírt, de nem engedték be. Nagyon szívszorító történet, mert két hónappal azután, hogy államosították a céget, meghalt.

Az államosítás után a kolbászüzem Gyulai Húsipari Vállalat néven működött tovább. A komplex nagyüzemi termelést, a vágóhidat és a feldolgozóüzemet is magába foglaló Gyulai Húskombinát 1978-ban kezdte meg működését, a hagyományos szárazkolbászok mellett új töltelékes árukkal jelent meg a piacon. Termékeinek kétharmada exportra került, miközben folyamatosan fejlesztették a céget. A rendszerváltás időszakában a külpiaci környezet átrendeződött, a KGST (Kölcsönös Gazdasági Segítség Tanácsa) összeomlásával az addigi stabil működést lehetővé tevő nemzetközi szocialista piaci háttér megszűnt, és ahogy a többi hazai húsipari cég esetében, itt is napirendre került a privatizáció.

A privatizáció eredményeként a Gyulai Húskombinátban a nádudvari székhelyű HAGE Zrt. lett a tulajdonos. A HAGE eleinte horizontális integrációt próbált kiépíteni és egy kézben tartani a vállalatot, egyes részeinek az önállóságát – az állattenyésztéstől kezdve a növénytermesztésig, illetve a Húskombinátig – korlátozták. A Húskombinátnak például szabott áron kellett felvásárolnia a sertést, így eltorzult az egész rendszer. Ennek a következményei később jelentkeztek. A Húskombinátnál az 1990-es évek legvégén elmaradtak a szükséges fejlesztések, illetve az orosz válság is megtépázta. Magyarország EU-csatlakozásával ezek a tényezők nehéz helyzetbe hozták a céget,

mert megannyi más magyar húsipari vállalathoz hasonlóan nem volt versenyképes. 2010-ben és 2011-ben nagymértékben felszökött a hitelállománya, amit átmenetileg kezelni tudott egy visszlízing-konstrukción keresztül. A K&H Bankkal sikerült megállapodni, aminek eredményeként jelentős, több mint 1 milliárd forint forráshoz jutott az akkori cég. Ezt azonban a kombinát nem fordíthatta fejlesztésre, mert kénytelen volt rendezni tartozásait a tulajdonos felé. A felszámolás 2012 őszen elkerülhetetlen lett. Az önkormányzat kormányzati segítséggel 2013 őszen megvette a vagyonelemeket, és a Gyulahús Kft. rendelkezésére bocsátotta. A vállalkozás a mai napig bérlő az összes eszközt, know-how-t, és mindent, ami a gyártáshoz szükséges.

A Gyulahús Kft. nehéz öröksége – esély a gyulai húsipar túlélésére

A Gyulahús Kft. a piacon elfoglalt helye, mérete és árbevétele alapján a kvv-kategóriába tartozó lenne, azonban két oknál fogva sem minősül kvv-nek. Az egyik az, hogy alkalmazotti létszáma meghaladja a 250 főt, a másik pedig a tulajdonosi háttéréből fakad, nevezetesen az önkormányzati tulajdonlás túllépi a 25 százalékot, mivel a cég teljes egészében a gyulai önkormányzat tulajdonában áll.

A Gyulahús Kft. működésében nagy hangsúly van a versenyképességen, illetve annak hiányán, ugyanis a mai napig a legtöbb piaci szereplőhöz hasonlóan ezzel a gonddal küzd. A cég publikus számai viszonylag szépek, de mögéjük nézve látható, hogy fejlesztések nélkül az amortizáció nem nagy tétel. Az átköltözéssel, a két üzem egy üzembe való szervezésével javulna a hatékonyság és ezáltal a versenyképesség, ez azonban sok-sok pénzbe kerülne. Egyelőre csak tervek vannak, a forrás hiányzik. A cégvezetés reményei szerint néhány éven belül talán mégis elindulhatnak ezen az úton, mert döntő kérdés a jövőt illetően, hogy megmarad-e a gyulai húsipar, tud-e versenyképes lenni, vagy sem.

A Gyulahús a mai napig az 1970-es és 1980-as évek infrastruktúráját használja, miközben azokkal a főként nyugati versenytársakkal kell ringbe szállnia, amelyek korszerű, alig néhány éves technikával és technológiával rendelkeznek. A cég számára fontos az export, de működése döntően a belföldi piactól függ, amely viszont nem nagyon bővül. A versenytársak évről évre nagyon agresszív módon és egymás rovására próbálják növelni a piaci részesedésüket, egymás árainak ígérve alá. Közben megváltozott a kiskereskedelmi struktúra és a termékkínálat. A Gyulahús értékesítési arányai szerint az összes belföldi árbevétel körülbelül 40 százaléka 3-4 transznacionális társaságra jut. A diszkontok térnyerése igen dinamikus, és egyre jellemzőbb náluk a saját márkás termékkör bevezetése és kínálata. Ez pedig sem a termelőknél, sem a gyártóknál nem kedvez, mert nagyon kis árréssel, sőt sok esetben közvetlen önköltségen vagy még az alatt kénytelenek értékesíteni, főleg a saját márkás termékeket. A Gyulahús vezetői jellemzően azt szokták nézni, hogy egy adott partnernél a „csomag” hogyan működik. Ha bent van a branddel, a saját márkával, akkor ennek együttesen milyen az eredményessége éves szinten. Ha ugyanis a cég csak

a brandre támaszkodna, akkor nem lenne nagy értékesítési volumen mögötte, tehát a belkereskedelem eléggé speciális ezen a téren.

Sajnálatos módon az exportban sem túl rózsás a helyzet, ugyanis a cég ott is versenyhátrányban van. Leginkább szárazárut exportál, ami viszonylag speciális termékkör és a világ nem minden táján ismert. Ahol a fűszerpaprika része a gasztrokultúrának, ott jellemzően igen, de például Kínában nem. A cég az export jelentős részét az Európai Unión belül realizálja. Legnagyobb vevői Nagy-Britanniában vannak, azonban nem tudni, mi lesz az Egyesült Királyság Európai Unióból való kiválása után. A céget érzékenyen érintené, ha valamiféle vámrendszerrel pótlólagos terheket rónának termékeire, mert az hátrányosan befolyásolná az exportot. Kialakulóban van az értékesítési hálózat megszervezése Németországban, amely disztribútoron keresztül működik. A német fogyasztók szeretik a magyaros ízvilágot, ami biztató a kereslet alakulása szempontjából.

Szlovákiába is szállít a cég, de itt nehezebb érvényesülni, mert a helyi vállalkozások tudnak kolbászt készíteni. A fogyasztók ragaszkodnak a hazai termékekhez, ezért az értékesítés gyakorlatilag csak magyarok által lakott vidékekre terjed ki. Csehországban kedvelik a magyar termékeket, ez fontos, dinamikusan bővülő piac a cég számára. Romániába is nagyon nehéz a bejutás, ennek ellenére jelen vannak, de leginkább csak Székelyföldön. Ausztria piacára többször próbálkozott bejutni a vállalat, az osztrák állam azonban védi a termelőit. Horvátországgal és Szerbiával nincs számottevő együttműködés.

Változó piacok, embargós korlátok

A jelenlegihez képest a rendszerváltás idején gyökeresen más volt a Húskombinát piaci kapcsolatrendszere és termékköre. A tervgazdálkodás időszakában a viszonylag nagy kapacitású húsüzemeket a szovjet piac kiszolgálására hozták létre. A Gyulai Húskombinát fő terméke az úgynevezett bőrös félsertés volt, aminek legnagyobb vásárlója a Szovjetunió volt. A volumenhordozó bőrös félsertés mellett elkezdtek a különböző húskészítmények, a májas és a szárazáru gyártását, de ez kisebb volt mind volumenben, mind értékben. Számokban érzékeltetve: 1990-ben 15 milliárd forint árbevétele volt a Húskombinátnak, a Gyulahús Kft.-nek most 6 milliárd forint elérése a cél. Jelenleg teljesen más a termékstruktúra és a piacok is átrendeződtek.

A rendszerváltás után leépültek a hagyományos nyugat-európai piacok, Oroszországban pedig egyre több probléma volt. Az 1998. évi orosz pénzügyi válság utáni piaci összeomlás nyomán a Húskombinátnak mintegy 600 millió forintja veszett el. A Gyulahús Kft.-re manapság az orosz embargó van hatással. Emiatt a cég vezetése nagyon kritikus az EU álláspontját illetően, mert szerintük ez óriási öngól a tagállamok gazdaságának, ezáltal a magyar gazdaságnak, azon belül a magyar húsiparnak is. Tilos Oroszországba élőállatot, húst és húskészítményeket exportálni. Van néhány kivétel, de például a kolbász nem tartozik ezek közé. Az orosz gazdasági szereplők a maguk

módján ügyesen reagáltak, mert a know-how-t beengedik, így aztán nagyon sok nyugat-európai gyártó létesített közös üzemet orosz vállalkozásokkal, megtanították őket sertést tartani, feldolgozni és húskészítményt gyártani, magyarán kinevelték a versenytársakat. Oroszország lassan eljut odáig, hogy teljesen önálló lesz. Ha valamikor megszűnik az embargó, az orosz fogyasztók kizárólag a prémiumkategóriára fognak igényt tartani, mert lesz hazai tömegkínálat mindenből, a saját ízlésviláguknak megfelelő párizsi, olasz felvágott, minden olyan termék, amihez nem kell szofisztikált technikai háttér és egyéb tudás.

Vannak olyan termékek, amelyeket a mai napig lehet értékesíteni, de ezek hiányoznak a Gyulahús portfóliójából. A cég fő terméke az úgynevezett turista kolbász volt, ami egy félszáraz kolbász. Korábban a bőrös félsertés mellett a Húskombinát is ezt értékesítette az orosz piacon, de az embargó miatt most nem lehet szállítani annak ellenére, hogy hőkezelt termék. Ugyanakkor megfelelő hőkezelés után bacont lehet bevinni. A cég jelenleg gyárt bacont, de nem saját piacra, hanem bérgyártásban. Az orosz piac nagyon fontos volt a Húskombinátnak és a Gyulahús Kft.-nek egyaránt, de ez egyik napról a másikra megszűnt, és nem sikerült még teljes egészében pótolni mással.

Versenyképességi kihívások

Az, hogy nem elég versenyképes a cég, döntően finanszírozási kényszerekre vezethető vissza. Nem áll rendelkezésére a szükséges forrás a beruházási elképzelések megvalósításához. A tervek szerint a két üzemből egyet akarnak létrehozni. A szárazárugyárt a cég a Kétegyházi úton lévő készítménygyártó telephelyre szándékozik átköltöztetni, a 11 hektáros területen van hűtőház is. Ezzel a városközpontban nem lenne panasz a füst, a zaj és az egyéb környezetszennyezés miatt. Az egyesített telephelyen teljesen új technológiával, racionalizált technológiai folyamatokkal, kisebb önköltség mellett tudná a cég megszervezni a termelést.

A Gyulahús beszámolóiból kitűnik, hogy a tulajdonos önkormányzat felelősségteljes hozzáállást mutat, nem veszi ki osztalékként a nyereséget a cégből, nem akarja a megtermelt eredményt vagy annak egy részét különböző várospolitikai célokra fordítani. Valóban az a cél, hogy a folyamatosan növekvő saját tőke itt maradjon fejlesztésre. Erre nagy szükség van, ugyanis a Húskombinát 2004-től 2012-ig tartó agóniájának időszakában alacsony szinten voltak a beruházások. Nagyon nagy a lemaradás a termelő gépek és berendezések megújítása terén, a cég régi, elavult technológiával működik. Az elmúlt néhány évben sikerült több száz millió forintot gépbeszerzésekre fordítani. Ezzel együtt pénzügyi értelemben még nem áll rendelkezésre elegendő önerő átfogó rekonstrukció elindításához. A beruházási igény közel 10 milliárd forint, a lehetőségek elmaradnak ettől. Az önkormányzat tulajdonosi mozgástere behatárolt, nem tud úgy cselekedni, mint adott esetben egy magánbefektető. A pályázati lehetőségek korlátozottak, a cég a banki hiteltől egyelőre tartózkodik.

A helyzet kezelése érdekében felvetődött, hogy célszerű lenne átgondolni a tulajdonosi szerkezet átalakítását. Jelenleg az önkormányzat ragaszkodik a többségi tulajdonláshoz, így nehéz új tulajdonostársat bevonni pénzügyi vagy szakmai befektető formájában. A privatizáció következtében kialakult problémákat az önkormányzat tulajdonosi helyzetbe hozásával részben sikerült korrigálni. Ha késve is, felemásan is, de a megszületett megoldás esélyt teremtett arra, hogy egy másfél évszázados hagyomány, termelési kultúra tovább éljen, a cég az embereknek megélhetést nyújtson. A tulajdonost az is vezérelte, hogy megtartsa ezt a szakmai kultúrát, mert enélkül nagyon nehéz lett volna összeverbúválni a csapatot.

Exportkövetelmények, kitettség, kockázatok

Az exporthoz előfeltétel a minőségbiztosítási tanúsítványok megléte, amelyeknek a megszerzése rendkívül költséges. A cég két nagy rendszert működtet, az egyik az ISO 22000, a másik pedig a BRC,¹ amely egy angol szabvány. Ezeken túlmenően folyamatosan meg kell felelni a vevői auditoknak. A vevők ideküldik az általuk megbízott auditor cégeket, és folyamatosan ellenőrzik az üzem működését. Amellett, hogy energiákat köt le, ennek pozitív hatása is van, mert rákényszeríti a vállalatot a megfelelő higiéniai színvonal fenntartására.

Az export a szervezeti struktúrában nem jelenik meg relációs tagolásban. A kereskedelmi igazgató felügyeli a belföldi értékesítést és az exportot egyaránt. A külpiaci értékesítésben négyen dolgoznak, mindenkire egy piac tartozik. Egyikük Németországért felel, egy másik munkatárs az EU-n belüli többi piacért, külön alkalmazott foglalkozik az egykori szovjet tagállamokkal, illetve magával Oroszországgal, de fontosak a távol-keleti piacok is. A munkatársak külkereskedelmi végzettséggel nem rendelkeznek, Gyulán nagyon nehéz ilyen képzettségű embert találni a cég anyagi lehetőségei mellett. Már annak is örülni kell, ha valaki beszél angolul. A képzett szakemberek hiánya nagyon nagy gond, mert a nyelvtudás önmagában csak előfeltétel, amihez szükség van kereskedelmi vénára és kereskedelmi képzettségre is.

A cég exportkitettsége jelentős, érzékenyen érintik az euró- és a fontárfolyam változásából fakadó ingadozások, ezért az ebből származó kockázatokat fedezeti ügyletekkel próbálja csökkenteni. Mivel a számlavezető banktól ilyen segítségre nem számíthat, ezeket az ügyleteket a pénzügyes munkatársak, illetve a gazdasági vezető menedzseli. Az árfolyamkockázat különösen jelentős volt az elmúlt időszakban az angol font esetében. Mintegy két évvel ezelőtt a font árfolyama 441 forint volt, az interjú idején 360 körül állt, de volt 330 környékén is. Ezzel két probléma van. Egyrészt, ha romlik az adott ország fizetőeszköze, csökken a cég forintban realizált árbevétele. Másrészt tetézi ezt az,

1 BRC: British Retail Consortium – Brit Kiskereskedelmi Hálózat.

hogy ennek ellenére a külföldi partner árcsökkentést kér arra való hivatkozással, hogy ő is egyre nagyobb értékesítési problémákkal küzd a saját országában. Kettős a nyomás.

Munkaerőgondok

A Gyulahús, hasonlóan a többi húsipari céghez vagy más ipari ágazatokban működő vállalkozásokhoz, súlyos munkaerőgondokkal küzd. Ez annyira általánosnak tekinthető, hogy a hiány nemcsak a húsipari szakemberekre szűkíthető, hanem a cég működése szempontjából szinte az összes területen jelentkezik. A fő gond az, hogy az alapszakmák képzése eltűnt az oktatási rendszerből. Nem találni kőművest, villanszerelőt, műszerészt, de lassan már takarítónőt sem. Az általános és emellett strukturális munkaerőhiány valamennyi munkáltatót jelentős, sőt az erejét időként meghaladó bérfejlesztésre kényszeríti. A kormány által meghatározott bérminimumnál és minimálbérnél is kénytelen magasabb bért fizetni, mert a versenytársak, ha havonta 5 ezer forinttal többet ajánlanak, képesek elvinni a munkavállalókat. Ez a különbség látszólag nem jelentős, de azoknak az embereknek elég sok ahhoz, hogy átmenjenek máshová.

A munkaerő elvándorlása a térségben is egyre nagyobb méreteket ölt, főként a fiatalok körében. Az itthon maradottak közt egyre kevesebb az alkalmas munkaerő. Ennek következtében a cégnél is öregszik a kollektíva, az átlagéletkor körülbelül 49 év. A mintegy 320 munkavállalóból 120-130 fő 55 év feletti, míg csupán 15 fő életkora van 30 év alatt. Ezért is nagyon fontos az olyan beruházás, amelynek nyomán kevesebb munkaerőre van szükség, mert később már nem lesz, aki dolgozzon. Nem csak a vállalkozás, hanem a külső szolgáltatók is ezzel a problémával szembesülnek, amit jól mutat, hogy egyre kevesebb ajánlattevő van egy-egy munka kivitelezésére.

A foglalkoztatottak mintegy fele szakmunkát, másik fele betanított munkát végez. A cég kiemelt figyelmet fordít a szakember-utánpótlásra. Gyulán a Harruckern János Szakgimnáziumban folyik húsipari képzés három évfolyamon. A vállalat együttműködik az iskolával, összesen 24 tanulói szerződést kötött az ott tanuló fiatalokkal. Ők szakmai gyakorlatra is jönnek a céghez a készítmény- és a szárazárugyártási részleghez. A tapasztalat azonban az, hogy a tanulói szerződéssel rendelkezők alig tizede (mindössze 2-3 fő) érdeklődik a szakma iránt, de még az sem valószínű, hogy ezek az értékes diákok nagyobb számban a cégnél maradnának, mert inkább a szülők gazdaságába vagy üzemébe mennek dolgozni. Ebben az évben nyolcan végeztek, ketten érdeklődtek a felkínált munkahely iránt, de őket sem sikerült megtartani még albérleti és utazási támogatás fejében sem, egy hónap után elmentek.

A meglévő munkaerő-állomány megtartása szempontjából a legfontosabb az anyagi motiváció, ezt veszik leginkább figyelembe az emberek. A cég a bérezési lehetőségek mellett próbál csapatépítő tréningeket és közös rendezvényeket szervezni, hogy érezzék az alkalmazottak: megbecsülik őket és számítanak a munkájukra. A cég vezetői súlyt helyeznek arra, hogy közvetlenül legyenek a dolgozókkal, emberszámba vegyenek

mindenkit. Emiatt jó a munkahelyi légkör. A cél az, hogy ez a jövőben is fennmaradjon. Ehhez pedig jó és eredményes működés kell. A vezetés próbálja a jó munkát anyagilag is elismerni, az utóbbi években premizálást vezetett be, hogy érezzék a dolgozók: ha a kitűzött célok teljesülnek, akkor ennek eredményeiből ők is részesülnek.

Piacépítés – magukra számíthatnak

Az export elősegítése érdekében külföldi partnerek kereséséhez a cég eddig nem kapott hathatós külső támogatást. Az egyik kereskedőház nem sokkal a Gyulahús Kft. indulása után jelentkezett együttműködési szándékkal, de érdemben nem sikerült előrelépni. Feltehetően azért, mert magába az értékesítési láncba még egy közvetítő szereplő nem fér bele, ugyanis a neki fizetett jutalék veszteségessé teszi az adott terméket.

A Gyulahús sikeres nemzetközi piaci jelenlétében fontos eszköznek bizonyultak viszont a különböző élelmiszeripari kiállítások, mert ott lehetőség nyílik személyes találkozásra a kereskedővel, a partnerrel, továbbá új vevőkre találni. A cég folyamatosan részt vesz a különböző kiállításokon, amelyekre az Agrármarketing Centrum rendszeresen szervez a gazdasági szereplők által megpályázható magyar standokat. A Gyulahús eddig minden esetben kiállítási lehetőséghez jutott. Ugyanakkor a kormányfőt, államfőt vagy adott esetben szakminisztert kísérő üzletember-delegációkban való részvételnek nem volt hozadéka. Fontos tanulság, hogy nem politikai körökben kell keresni a lehetséges vevői szálakat, hanem magukkal a kereskedőkkel, a vevőkkel kell személyesen találkozni.

A nemzetközi piacon való megjelenés a marketing számára is kihívás. Jellemzően a vevői igényeknek megfelelően öltöztetik fel a termékeket. Saját marketinggel a cég nincs jelen egyik exportpiacon sem, jóllehet fontos lenne, de nagyon sok pénzbe kerülne, amit egyelőre nem engedhetnek meg maguknak. Az sem hagyható figyelmen kívül, hogy a vevő tudta nélkül, őt kihagyva ez nem működhetne. A vevők azonban eléggé inaktívak ezen a téren, miközben a költségeket egy az egyben szeretnék áthárítani.

Brandépítés, árkenyszerek

A marketingkommunikáció terén a hazai piac vonatkozásában is sok a feladat. Az egyik ilyen a Gyulai, mint brand, és ennek fenntartása és másoktól való megkülönböztetése. A fogyasztó gyakran nem látja a gyulai és a csabai kolbász közötti különbséget. A brandépítés mint értékesítést segítő eszköz egyik eleme az, hogy nem lehet mindent gyártani, hanem viszonylag szűk szortimentben kell gondolkodni. Az igényeket viszont ki kell elégíteni minőségi és mennyiségi szempontból egyaránt. A 150 éves évforduló kapcsán aktív brandépítésbe kezdtek. Elég sok tévécsatornán volt látható az a reklámspot, amely azt hivatott erősíteni a fogyasztókban, hogy a Gyulahús logót keressék. A jövőben még nagyobb figyelmet fordítanak erre, mert egyre többen fognak gyulai kolbászt gyártani.

A húsipari kkv-k száma egyre nő, és mind nagyobb piaci részesedésre tesznek szert. Amelyik kkv székhelye vagy telephelye Békéscsaba vagy Gyula közigazgatási határain belül van, és betartja a termékgyártásra vonatkozó előírásokat, az gyulai, illetve csabai kolbásznak hívhatja az általa gyártott terméket. Ez egyre nagyobb kihívás lesz a cég számára, mert a fogyasztók sok esetben igen árérzékenyek, ami felülírja a márkahűséget. Egy kutatási eredmény szerint a vásárlók 72 százaléka az ár alapján dönt. Ez az arány vidéken még magasabb, Kelet-Magyarországon eléri a 80 százalékot.

Még az erősebb branddel rendelkező társaságok számára is kedvezőtlen, hogy a kereskedelmi partnerek felülpozicionálják az árakat. Ha a cég átad valamilyen terméket 1800 forint nettó áron, abból 4500 lesz az általános forgalmi adóval megemelt ár a polcon. A nettó 2200 forintos átvételi árból 6200 forintos áfás ár lesz. Ha ezt a vállalkozás átadói oldalról szóvá teszi, a válasz: „Mi sem szólunk bele a ti árképzésedekbe, ti se szóljatok a miénkbe”. A fogyasztói ár alakítására a termelőknek nincs befolyásuk, jóllehet az ár mértéke hatással van az általuk értékesíthető volumenre.

Az exportpiacokon a Gyulahús kevésbé szembesül azzal, hogy mekkora a polci ár. Nagyon sok a gasztroértékesítés, ahol a fogyasztók előtt nem jelennek meg külön az összetevők árai, mert beépülnek a termékbe, például pizzafeltét lesz a kolbászból. A külföldi kivitel nem érinti olyan érzékenyen a társaságot, mert jóval kisebb a volumene, mint a belföldi értékesítésnek. Az összárbevételből mintegy 16-18 százalékot tesz ki az export.

Piaci igényeket szolgáló innováció

Az erőteljesebb külföldi exportjelenlét a brandépítés mellett felértékeli a kutatást, a fejlesztést és az innovációt, ezzel külön innovációs részleg foglalkozik. A Gyulahús vezetésének álláspontja szerint Kínába nem feltétlenül a gyulai kolbászt kell eladni, mert a magyarok is viszonylag kevés tintahalkarikát esznek itthon. Inkább az adott gasztrokultúrához kell alkalmazkodni, és a helyi ízvilágnak és elvárásoknak megfelelő termékeket kell kifejleszteni. Több ilyen projekt is folyamatban van jelenleg. Az egyik a japán piachoz kapcsolódik – a cég már évek óta próbál olyan virslit előállítani, ami megfelel az ottani fogyasztóknak. Kelendő a sertésvirslis is, csak nem pont azt értik virslin Japánban, amit Magyarországon. Az elmúlt években a vállalat egy másik projekt keretében a cseh partnerek kérése alapján fejlesztett ki és gyártott olyan termékeket, amikkel jelen van ezen a piacon.

Afrikai sertéspestis – áttételes kitettség

Az a körülmény viszont, hogy a szomszédos országokban afrikai sertéspestis van, piaci károkat okoz, jóllehet a sertéspestisvírus emberre nem veszélyes. A járványnak nem egészségügyi, hanem gazdasági kockázata van. Az állategészségügyi hatóság folyamatos ellenőrzést végez a Gyulahúsnál is, ennek azonban semmiféle piackorlátozó hatása nincs.

A gazdasági félelmek abból fakadnak, hogy Kínában is felütötte a fejét ez a kór, és a kínai importigények növekedése adott esetben hatással lehet az európai árakra is. Az elmúlt két évben már tapasztalhatók voltak annak a következményei, hogy Kína a 13. ötéves terv keretében átstrukturálta az országon belül a sertésenyésztést, rengeteg kisüzemet bezártak és új nagyüzemeket hoztak létre. Az átmeneti időszak alatt közel 100 millió sertés hiányzott a piacról, amit importból, többek között az EU-ból próbáltak pótolni. Ez drasztikusan felnyomta az árakat. Ha a közeljövőben Kínában esetleg nagyon aktív járvány tör ki, ismét megnő az importkereslet, ami ismét felnyomja az európai árakat. Ennek a hatása azért lehet nagyon negatív a Gyulahús számára, mert ezt az átadói árakban nem lehet érvényesíteni.

Stratégiai törekvések

A Gyulahús stratégiai célja a növekedés, egyrészt abszolút értékben, másrészt a termelés megoszlásának kiegyensúlyozottabbá tétele révén. A Húskombinát mérsékelni kívánja a belföldi piacnak való jelenlegi nagymértékű kitettséget. Korábban pont fordított volt a helyzet, szinte csak exportra termeltek, miközben a belföldi piacon alig voltak jelen. Amikor később megszűntek vagy nagymértékben leépültek az exportpiacok és belföldi értékesítéssel kellett volna pótolni a kiesett árbevételt, a versenytársak termékei már ott voltak a polcokon, és a Húskombinát csak nagyon rossz feltételek mellett tudott kapcsolatot kialakítani a partnerekkel.

A cég exporttevékenysége során nem szembesül belföldi szabályozási korlátokkal, viszont igyekezett, illetve igyekszik minél jobban kihasználni az adókedvezményeket és a különféle támogatásokat. Ez utóbbiak leginkább a foglalkoztatás terén állnak rendelkezésre az 55 év feletti, illetve a 25 év alatti dolgozói kedvezmények formájában. Mivel magas az 55 év feletti dolgozók száma, így ez számottevő közteher-megtakarítást eredményez. Likviditási problémáik nincsenek, ezért eddig nem vettek igénybe állami támogatást, illetve kedvezményes MFB- és Eximbank-hitelkonstrukciókat.

A Gyulahús Kft. nem minősül kkv-nek, ezért nagyon mostoha sorsa van a beruházási támogatások tekintetében. A Nemzetgazdasági Minisztérium által korábban a nagyvállalatok számára meghirdetett 10-15 milliárd forintos éves keret jöhetne csak számításba, de nagyon sok a versenytárs, így kevesen részesülnek ebben a támogatásban. A Gyulahús még nem pályázott, mert tulajdonosi döntésre vár a tervezett nagyberuházásról, addig viszont nem kívánja felaprózni azt a rendelkezésre álló saját erőt, ami adott esetben a pályázathoz szükséges.

Középtávon, hároméves időhorizontot tekintve a cég előtt álló legfontosabb feladatok egyike az átköltözés elindítása. Addig is 5-10 százalék közötti bővülést irányoz elő az árbevétel, azon belül az export és a termelési volumen tekintetében egyaránt. A kivitel hatékonyságának eddiginél jobb mérését teszi lehetővé az exportpiacok felosztása az alkalmazottak között, mert ezáltal összevethető az egyéni teljesítmények. Ha indokolt a számok

alapján, akkor az exportértékesítés érdekében bővíteni lehet az exportcsoport létszámát. Várhatóan nagy gondot jelent az energiaárak, illetve a bérköltségek jelentős növekedése.

Az alapanyag-beszállítók között van verseny, a nehézség az, hogy Magyarországon szűkös az árualap, kevés az élőállat. A vállalkozás az alapanyag körülbelül 40 százalékát fedezi belföldi beszerzésből, a többi kizárólag az Európai Unióból származó import. A tapasztalatok szerint a nyugat-európai országokban is hektikusan változik a kínálat és így az árak is. A cég legnagyobb felhasznált alapanyagfélesége az a kocahús, amiből a szárazáru készül. Ennek a kilogrammonkénti ára 2,3 és 1,6 euró között változik éven belül. Késztermékre vetítve az árváltozás hatását ennek a másfélszeresével lehet kalkulálni, mert az érlelés folyamán jelentős a terméknek víztartalmának a csökkenése.

Aktív verseny van, de az áruhiány mostanában a nagyobb beszállítók körében is érzékelhető: nem az a válasz, hogy ilyen árért tudok szállítani, hanem az, hogy az adott ár mellett csak ennyi (5 vagy 6 kamion, vagy 100 tonna) mennyiségű áru van. Megszűnt az a korábbi állapot, hogy bármennyit lehetett rendelni, és ez annak a jele, hogy csökken az állatállomány. A Gyulahús élőállatot nem szerez be, csak vásárolt alapanyagból, húsrészekből dolgozik. A beszerzési piacok között Spanyolország, Németország, Dánia, Lengyelország szerepel, időnként Csehország, nagy ritkán Ausztria. Főleg a szárazáru esetében nem hőkezelt termékről van szó, ahol az alapanyag minősége és a biztonság elsődleges fontosságú. Kézenfekvőnek tűnne a földrajzi közelség okán, de a cég Romániából nem hoz be sertést, mert ott az állategészségügyi állapotok sok kívánnivalót hagynak maguk után.

Ágazati érdekérvényesítés korlátokkal

Jelenleg nagyon intenzív a verseny a húsiparban, az összefogás megszervezésében azonban kevés előrelépés történt. A vállalat tagja a Magyar Húsiparosok Szövetségének, Daka Zsolt az egyik alelnök. A szorosabb kapcsolatok kiépítésében azonban a Hússzövetség keze meg van kötve. Nagyon oda kell figyelni, meddig mehetnek el a cégek az együttműködésben, és honnantól minősülhet kartellnek az, amit a Hússzövetség égisze alatt tesznek, emiatt nagyon óvatosan közelítenek egymáshoz. A Hússzövetségben a tagok az árakról soha nem is beszélnek egymás között, így kívánják elkerülni a Gazdasági Versenyhivatal vizsgálatát.

Léteznek a Hússzövetségnél sokkal jobban működő érdekvédelmi szervezetek is, csak azok szakmaközi szervezeteknek hívják magukat. Ebben a formában sok mindent tudnak egyeztetni egymással, mert a státuszuk tágabb lehetőségeket kínál erre. A húsipari cégek esetében a szakmaközi szervezet a VHT (Vágóállat- és Hús Szakmaközi Szervezet és Terméktanács) lenne, de ez jelenleg nem működik megfelelően. A tagok érdekeinek képviselőjét javítaná, ha a VHT a Baromfi Terméktanácshoz vagy a pékek és a tejesek szakmaközi szervezeteihez hasonló hatékonysággal látná el a feladatait.

PRO-DUCK KFT. – Gourmet termék exportjára alapozott sikeres vállalkozás – Dávidként a baromfiipar Góliátjai között

PRO-DUCK Kft.

6113 Petőfiszállás, Fekete László u. 10.

Interjúalany: Iványi Levente ügyvezető igazgató

2018. augusztus 09.

| PRO-Duck Korlátolt Felelősségű Társaság | | | | | | |
|---|-----------|---------|---------|---------|----------|--------|
| Mérleg- és eredménykimutatás- adatok | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
| Nettó árbevétel (E Ft) | 1 114 206 | 662 684 | 291 369 | 327 249 | 140 230 | 75 065 |
| Nettó árbevétel változása (a tárgyévot megelőző év = 100%) | 168,14% | 227,44% | 89,04% | 233,37% | 186,81% | – |
| Exportárbevétel (E Ft) | 548 770 | 321 136 | 199 201 | 164 014 | 20 078 | 976 |
| Exportárbevétel változása (a tárgyévot megelőző év = 100%) | 170,88% | 161,21% | 121,45% | 816,88% | 2057,17% | – |
| Export aránya az árbevételen belül | 49,25% | 48,46% | 68,37% | 50,12% | 14,32% | 1,30% |
| EBIT (E Ft) | 31 913 | 64 573 | 1 221 | 6 682 | 145 | 2 010 |
| Adózott eredmény (E Ft) | 29 286 | 55 755 | 193 | 6 392 | 371 | 1 807 |
| Mérlegfőösszeg (E Ft) | 445 333 | 230 646 | 88 626 | 97 905 | 30 582 | 18 143 |
| Mérlegfőösszeg változása (a tárgyévot megelőző év = 100%) | 193,08% | 260,25% | 90,52% | 320,14% | 168,56% | – |
| Saját tőke (E Ft) | 95 037 | 65 751 | 9 996 | 9 810 | 918 | 547 |
| Foglalkoztatottak száma (fő) | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Likviditási ráta | 0,81 | 1,10 | 0,77 | 0,73 | 0,79 | 0,79 |
| ROE (%) | 30,82 | 84,80 | 1,93 | 65,16 | 40,41 | 330,35 |
| ROA (%) | 6,58 | 24,17 | 0,22 | 6,53 | 1,21 | 9,96 |

Az interjúalany

Iványi Levente a PRO-DUCK Kft. és az Iványi Kereskedőház vezetője és tulajdonosa. A vállalkozások hízott kacsá és liba termékek nagykereskedelmével, felvásárlásával, feldolgozásával foglalkoznak. Az Iványi Kereskedőház működteti a szintén tulajdonában álló baromfivágóhidat, a PRO-DUCK Kft. pedig végzi a felvásárlást, és bérvágási díjat fizet az Iványi Kereskedőháznak, valamint értékesíti a feldolgozott termékeket.

Az ügyvezető igazgató Kiskunfélegyházán végezte általános iskolai és gimnáziumi tanulmányait. Ezután a Budapesti Gazdasági Főiskola kereskedelmi-szakmenedzseri szakára iratkozott be, de a diplomaszerezés előtt úgy döntött, inkább kereskedni fog. Ezen a területen nyelvtudását és addig szerzett gazdasági ismereteit igyekezett hasznosítani. Szülei mezőgazdasági termeléssel foglalkoznak, erdőterületeik és földjeik vannak, a megtermelt takarmányt kacsatenyésztésre fordítják, „húsban adják el”.

A kereskedés eleinte belföldi piacokra történő terítés volt. Iványi Levente a vágott baromfit egészben vitte a budapesti húsboltokba, majd éttermekbe. A PRO-DUCK Kft. 2010-ben alakult, először Extra-Hentesáru Kft. néven. A nemzetközi piacra lépés azonban névváltozást igényelt, mert a külföldi partnerek elég nehezen tudták ezt kimondani. Frappánsabb, kicsit játékos nevet keresett, olyat, amiben további fejlesztési potenciál rejlik: ha a libavágás is felfejlődik, az PRO-GOOSE elnevezés alatt futna. Csak a logó megtervezésében vette igénybe egyik grafikus barátja segítségét.

Egyedüli tulajdonos a cégben, az önállósodás, saját lábra állás nagyon hamar megtörtént. A szülők mindegyik gyereküknek vettek egy személygépkocsit érettségi ajándékként, neki is ezt ígérték, ő azonban inkább hűtős autót kért. Azzal vállalt fuvarokat. Egyik rokona élőmarha-kereskedéssel foglalkozott, és tőle kapott jó áron jószágot, amelyeket a kiskunfélegyházi tanvágóhídon levágatott, és a marhahúst szállította Budapestre. Hamar rájött, hogy az ő igazi világa a hízott kacsákkal és libákkal való kereskedelem, ugyanis a csirkére, a sertésre és a marhára transznacionális vállalatok szakosodtak. Ahhoz, hogy érvényesülni tudjanak, jelentős pályázati háttérrel kell rendelkezniük. A termelés maga csak a létfenntartásra elég, a profit a pályázati pénzekből származik, amiket ezek az üzemek elnyernek.

A hízott kacsá sajátosságai

A hazai piacon a hízott kacsát és libát sokkal nehezebb eladni, mondhatni ez abszolút exporttermék. A magyarországi belföldi kereslet csekély és nagyon szezonális, ráadásul a fogyasztási szokások, illetve a fogyasztók pénzügyi helyzete miatt ez nem a hétköznapi eledel. A kacsá és liba nem olyan, mint a sertés vagy a csirke, hogy az ember lerakja egy ólba, és akkor ott „elnődögél”. Egy disznó 300 kilósra is meghízhat, de jellemzően 130 kilósan vágják. Nem baj, ha a súlya felmegy 160 kilóig, a megettetett takarmány hasznosul, húsban jelentkezik. A marhánál és a csirkénél sem számít, ha még egy hétig ott marad a gazdánál. A kacsánál viszont a növekedés négykilós súlynál megáll, amit 9-10-11 hetesen az állat elér, és ha tovább etetik, a takarmány kidobott pénz, veszteség. Ha ilyenkor a jószágot felrakják tömésre, két hét alatt még 2,5 kiló súlyt felvesz. Akkor lesz a mája 50-60-70 dkg körüli súlyú.

Ha a termelő gondos gazdaként odafigyel az állatokra, a tömés kéthetes időszaka nem kínzás. Az állatjóléti körülmények adottak a telepeken, az elhullás 1500 darabból legfeljebb 2-3 darab, nagy melegben azért több, elmeget 20-30 darabig. Ha ekkor nem

vágják le az állatokat, akkor két-három napon belül az egész állomány elhullhat. Ha nincs piac, elkerülhetetlen a pusztulásuk.

A pecsenyekacsának a bekerülési költsége körülbelül a csirkéével egyezik meg. A takarmány hasznosítása hat hét alatt kedvező. Hat hét után a kacsát megfelelő módon meg lehet kopasztani és a tollát is fel lehet dolgozni. A pecsenyekacsa kilónkénti ára 700 forint feldolgozva, 2 kg súllyal számolva egy pecsenyekacsa egészben, combbal, mellette együtt 1400 forint. Ugyanakkor a hizott kacsamáj kilója mintegy 6000 forint, ha átlagosan 60 dekás májsúllyal számolunk egyedenként, az önmagában 3600 forint. Vagyis sokkal drágább, mert a hizott máj abszolút gourmet termék, míg a pecsenyekacsa tömegcikk. A hizott kacsának a májon kívül a többi részét is (mell, comb) hasznosítják. Húsa is sokkal jobb minőségű, mint a pecsenyekacsáé.

A nemzetközi piacra lépés parancsoló kényszer

A PRO-DUCK export felé fordulása nagyon prózai okokra vezethető vissza. Abban az időszakban, amikor a cég csak egész kacsát értékesített, azzal szembesült, hogy annak nagyon szűk volt a vásárlói köre. Azt olyan vállalkozás tudja megvenni, amelyik szét tudja bontani „alkatrészeire”, és úgy értékesíti tovább, mint a húsboltosok. Nyáron viszont ezek a partnerek nem akarták megvenni az egész kacsát, mert nem volt elegendő hűtőkapacitásuk, főleg pedig azért, mert nem volt kereslet az áru iránt. A hizott kacsá nevelési ciklusa három hónap, amelyből 10 hét a nevelés és 2 hét a tömés. Ilyen piaci helyzetben három hónapra tervezni nem lehet, de azt is el kell kerülni, hogy egyáltalán ne legyen áru. A vállalkozás arra kényszerült, hogy saját maga szedje szét a terméket részekre, csomagolja és gondoskodik a hűtésről és fagyasztásról. A felengedett egész kacsát nem lehet szépen szétszedni és formázni. A cég által jelenleg forgalmazott készcsomagolt termék nemcsak a nagykereskedőknek, hanem közvetlenül a fogyasztóknak is értékesíthető. Ez a csomagolás tette lehetővé az éttermeknek való szállítást, és ez teremtette meg a termék exportképességét.

Az exportkényszer parancsoló módon jelentkezik. A piacszerzés érdekében az ügyvezető háromszor-négyszer is Párizsba utazott a termékmintával és megpróbált vevőt találni. Az első időszakban olyan külföldi felvásárlóknak értékesített, akik Magyarországon már jelen voltak, de addig a nagyobb üzemektől vásárolták fel a termékeket. Nehéz volt hozzájuk bekerülni, ugyanis ez nagyon zárt kör. Az árakat is ők diktálják. 2017-ben a madárinfluenza utáni időszakban hiánycikk volt a hizott kacsá, felmentek az árak, de ebben az évben a külföldi felvásárlók visszanyomták. Ez a termékpiac francia irányítás alatt van. Liba volt korábban is Magyarországon, de áttérés a kacsára francia ötlet volt. Ezt a területet a francia gazdasági szereplők a mai napig is nagyon jól kézben tartják. Magyarországon ugyanis nagyon kevés a tojó törzs, és nincsenek olyan magyar kereskedők, akik megfelelően képviselnék a magyar hizottkacsá-termékeket, mert „eladták magukat a külföldi érdekeltségűeknek”.

A kacsatenyésztés a nagyszülő pártól kezdődik, ami mindig francia, de a szülő párból lesz majd a késztermék. A mulard kacsá, amivel a PRO-DUCK foglalkozik, a pekingi kacsá és a pézsmakacsá fajhibridje, az előállításá pekingi és egy apai pézsmakacsávonál bekapcsolásával történik. A hibrid mulard kacsá nem szaporodik tovább. A nagyszülő pár tartása deficités. A franciák koordinálják az egész folyamatot, mert ők biztosítják a tenyészállatot, és ők vásárolják meg a hízott kacsát és hízott máját. Forintra pontosan ki tudják számolni, mi maradhat itt Magyarországon a termelőknél és a feldolgozóknál.

Piaci kiszolgáltatottság – sikeres útkeresés

Ebben a húsipari ágazatban – a hízottkacsá- és -liba termékek előállítását a vágóhídi szakemberek a hústermelés „nehéziparának” nevezik – Magyarországon erős a konkurenciaharc. A régi, javarészt nagyüzemek privatizáció révén kerültek jelenlegi tulajdonosaikhoz. Még a régi Hungavis időszakban, amikor központi volt az értékesítés, a felvásárlók összefogtak, ezáltal a zárt körbe új szereplő nehezen tud bejutni. Kis mennyiséggel a PRO-DUCK Kft. is megjelent a hazai piacon, de magasabb ár csak külföldön érhető el. A nagyságrendeket jól érzékelteti, hogy amíg akkortájt az osztrák piacon a libamáj kilója 80 euró volt, addig Magyarországon 6 ezer forintért vették meg kilóját. Emiatt kellett külföld felé nyitni, és azért tud a cég exportálni, mert folyamatosan olyan új piacokat keres, amelyek nem a transznacionális nagyvállalatok ellenőrzése alatt állnak. Egyre nehezebb ilyen piacokat feltárni.

Az importvolumen óriási volt, ezért elég volt három-négy partnert találni. Magyarországon általában legalább harminc partner kell ahhoz, hogy a feldolgozott termékeket biztonságosan lehessen értékesíteni, külföldön mások a fogyasztási szokások. A Tranzit-Ker társaságot például felvásárolta Európa legnagyobb húsipari vállalata, a francia LDC, amelynek 17 ezer alkalmazottja van, és a közelmúltban vette meg Magyarország legnagyobb pecsenyekacsá-vágóhídját. A Bonafarm élelmiszer-gazdasági vállalatcsoport pedig felvásárolta a Hungerit Baromfifeldolgozó és Élelmiszeripari Rt.-t. A hízott kacsá vágása és feldolgozása területén nincsenek jelen ezek a nagy szereplők, viszont a kereskedelmi oldalon már ott vannak, mindig is ott voltak. A terméknek nagyon zárt a piaca, akárcsak a szarvasgomba, a csiga és a libamáj esetében.

Az ágazatban igen szigorúak a minőségi előírások, a PRO-DUCK Kft. is rendelkezik a szükséges minőségbiztosítási tanúsításokkal (IFS², BRC³, FSSC⁴). Ezek sem garantálják azonban a közvetlen bejutást például egy németországi transznacionális nagyvállalathoz. A beszállítás ugyanis úgy történik Magyarországról, hogy a transznacio-

2 IFS: International Featured Standard – nemzetközi élelmiszerszabvány.

3 BRC, „BRC – Global Standard for Safety”: a BRC Globális élelmiszer-biztonsági szabványa szerinti tanúsítás bizonyítja, hogy az élelmiszert előállító, feldolgozó és raktározó cég megfelel a higiéniai, az élelmiszer-biztonsági és minőségügyi rendszereknek.

4 FSSC: Food Safety System Certification – az élelmiszer-biztonsági rendszer tanúsítványa.

nális vállalat előtt van egy német cég, ennek a német cégnek pedig van egy régi, még a Hungavis időszakból fennmaradt kapcsolata. Ő a felvásárló, és rajta keresztül kerül a baromfi a vágóhídra.

A vágóhíd közvetlenül nem beszállítója egy transznacionális nagyvállalatnak. Minimum két vagy még több szereplő közbeiktatódik, és mindenki leveszi a maga hasznát. Ezen a piacon is van egy nagyon nagy francia cég, amelyik nagyon régóta jelen van, korrekt, pontosan kifizeti a partnereit, de kőkeményen letörte az árakat 2018-ban. Belgiumban májusban 18 euró volt egy kilogramm kacsamell a kiskereskedelemben, míg ugyanezt Magyarországon 6 euróért alig lehetett eladni a felvásárlónak. Hihetetlenül magas árrés rakódik a magyar termékekre, és hiába híres a magyar produktum és bármilyen kiváló a minősége, a lényeg, hogy a beszerzésen közel 300 százalékos hasznot kívánnak realizálni. Többek között ezért nem engednek be a piacra új szereplőket.

A piacra való közvetlen kikerülés azt jelenti a cég számára, hogy legalább tud működni. Ha a PRO-DUCK Kft.-nek nem lenne saját üzeme, termelőkapacitása és foglalkoztatottjai, akiknek munkát kell adni, akkor nem kényszerülne arra, hogy ilyen olcsón adja el a termékeit. Szerencsére vannak olyan termékei, amelyeket a hongkongi piacra szállít frissen vagy fagyasztva (folyékony nitrogénnel való fagyasztásra és sima fagyasztásra egyaránt képesek). A hongkongi piacon magasabb árat tud érvényesíteni, ami bőven kitermeli a szállítási költségeket. Az interjúalany szerint jelenleg a cég sokkal jobban járna, ha nem lenne saját vágóhídja, mert olcsóbban fel tudná vásárolni a terméket – készen, becsomagolva –, mint amennyiért előállítja. Az egyik szállítótól venné a combot, a másiktól a mellet, a harmadiktól a májat. Természetesen azzal is számolni kell, hogy amikor hiány lép fel, nagy valószínűséggel az elsők között lenne, akit nem szolgálnának ki.

A PRO-DUCK Kft. kiterjedt beszállítói és egyéb partnerkapcsolatokkal rendelkezik. Foglalkoztat fuvarozókat, használ hűtős autókat, igénybe vesz nemzetközi fuvarozást, állandó szerződése van belföldi élőállat-szállító céggel. A beszállítók között a kacsá- és libanevelők említhetők, akik a napos jószágból tömésre éretteket hizlalnak, amelyek aztán a tömötelepekre, a tömőkhöz kerülnek. Ebben a vertikumban a cég végzi a vágást és az értékesítést, azaz a terméket pénzre cseréli. Tőle kerül tovább a pénz a termelőhöz, aki fizeti belőle a munkásai bérét és vásárolja a takarmányt. A PRO-DUCK Kft.-től a termék már a végső fogyasztóhoz kerül, a lánc végén a kiskereskedő vagy a nagykereskedő van. A folyamat koordinálása nagy felelősség, mert a cégnél bármilyen nehézség is jelentkezik, az végig hullámszik az egész vertikumon.

A PRO-DUCK Kft. árbevételében az export aránya 70-80 százalék körül mozog. A kivitel nagyjából azonos arányban oszlik meg a francia, a spanyol és a belga piac között, 30 százalék körüli a részesedésük, a fennmaradó 10 százalékon Hongkong és Japán osztozik. Egyéb rendszeres piaci jelenlét nincs, Németországba és máshová nem szállítanak. Szerencsére a termék fuvarrádiusza szinte korlátlan, bárhova lehetne szállítani. Az értékesítést az is segíti, hogy az egész világon divatba jött a „gourmet” vonal, ezért az

általuk szállított termékeknek nagy felvevőpiacuk van. Az interjúalany kiemelte, hogy „a világ minden országában vannak gazdagok, akik megengedhetik maguknak ezeknek a különleges, nagyon drága élelmiszereknek a fogyasztását. A gazdagság hozza magával a sznobizmust, amit jó haszonnal lehet kiszolgálni”.

Önálló külföldi piacra lépés

A PRO-DUCK Kft. ügyvezetője sok külföldi kiállításon és vásáron részt vett. Névjegykártyát, prospektust adtak az érdeklődőknek, de a cég eddig még nem jelent meg önálló standdal. A külföldi piacra lépés során nem kapott segítséget sem szakmai szervezetektől, sem kamaráktól és kereskedőházaktól, jóllehet nagyon nagy szüksége lett volna rá. Ehhez az is hozzátartozik, hogy a cégvezetés ódzkodott megosztani ezekkel a szereplőkkel azokat a piaci információkat, üzleti elképzeléseket, amelyek alapján a segítségére lehettek volna. Találkoztak ugyan a Francia–Magyar Kereskedelmi és Iparkamara képviselőjével, de a hitelfelvétellel kapcsolatos tartózkodásukhoz hasonlóan velük szemben is óvatosak voltak. Ezt az is táplálja, hogy úgy érzik, már a vágóhíd-vásárlással is felhívták magukra a versenytársak figyelmét. Ez nagy lépésnek számított. Az engedélyek közül már csak az FSSC 22000 hiányzott, amit 2018 szeptemberében kaptak meg. Ennek hiánya miatt tartózkodtak az Európában való értékesítéstől. A vállalat nyitni szeretne Hongkong, Japán és Oroszország felé. Az európai piacra ugyanis új szereplőnek nehéz bekerülni a nagyon erős és zárt kereskedelmi hálózat miatt.

A cégvezetés megítélése szerint a támogató szervezetek, szövetségek és kamarák szerepének nem annyira a piacszerzésben, mint inkább a termékek és a termelők összefogásában kellene kidomborodnia. A kartelltörvények miatt nem lehet összehangolni a termékárakat, mégis minden országnak van ún. saját ára: van lengyel, bolgár és osztrák csirke-, peccsenyekacsa- és libaár. Magyarországon nincs ilyen, a termelők között 10-15 százalékos árrés is előfordul. Ez részben attól függ, hogy mennyire áll értékesítési nyomás alatt az adott cég, de van olyan termelő is, aki csak azért alkalmaz 5 százalékos árrést, hogy övé legyen a legnagyobb piaci részesedés.

A cégműködés jellemzői

A PRO-DUCK Kft. az üzemét két évvel ezelőtt felszámolás során szerezte meg jelzáloggal terheltén. A tartozás egy része mind a mai napig fennáll. Nagyon sokba került a telephely, de közel sem annyiba, mintha meg kellett volna építeni. Hasonló felszereltségű üzemeket 1-1,5 millió euró között építenek, ez ennek a harmadát tette ki. Az üzem már termel, és a nyereséget folyamatosan visszaforgatja, ebből fejleszt. Hitelt eddig nem vettek igénybe, úgy érzik, azzal kiszolgáltató helyzetbe kerülnének. Paradox módon a transzparencia javulása a gazdaságban sebezhetővé teszi a kisebb cégeket. Ha a versenytársak tudomására jut a hitelfelvétel, azonnal tudják, hogy az adósságszolgálat

miatt sarokba lehet szorítani az árakkal. Márpedig ezek az információk könnyen beszerezhetők különféle nyílt adatbázisokból.

A hitelfelvételtől a fenti megfontolások miatt tartózkodik a cég. Uniós forrásokat sem tudott eddig igénybe venni, főleg azért nem, mert eddig elsősorban kereskedelmi tevékenységet folytattak, és nem termeltek. A jövőben megkísérlik uniós vagy egyéb állami források bevonását. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az uniós források megszerzésében eddig főleg a nagyobb cégek voltak sikeresek, a kicsik kevésbé.

Amíg a piac nem stabilizálódik, a PRO-DUCK Kft. továbbra is tartózkodik banki hitel felvételétől. Ezt az teszi lehetővé, hogy vannak a szakmában olyan integrátorok, amelyektől nagy segítséget kap a cég. Ez azt jelenti, hogy az integrátorok intézik a termelést, koordinálják a termelőket, finanszírozzák számukra a takarmányt és a naposkacsát. A termelőnek a telepen a munkásokon és a szalmán kívül másra nem kell költenie. A takarmányt, a kacsát és a gyógyszert az integrátor állja, és a költségeket a végén vonja le a teljes eladási árból. Az integrátorok nagyon kedvezményes kamatok mellett jutnak hosszú lejáratú hitelhez. Szinte mindegyiknél van takarmánykeverő. A takarmány eladásakor nagyon magas árrés érvényesíthető. A gabonát aratáskor megveszik, és betárolják egész évre mázsánként mintegy 3900 forintért, miközben a kukorica ára a piacon 4500–4700 forint. A PRO-DUCK Kft. valamennyi integrátorral kapcsolatban áll, de jelenleg csak egyikükkel működik együtt. Az integrátor eddig 30 napos fizetési határidőt adott, majd ezt 90 napra hosszabbította meg.

Az export, a nemzetközi piacra lépés nagyszámú új kockázattal jár. Az egyik az árfolyamkockázat. A PRO-DUCK Kft. bankja az Akcenta a. s. cseh pénzügyi intézmény, amely kisebb vállalkozásoknak kínál kedvező kondíciójú treasury szolgáltatásokat és forward ügyleteket, és előnyös árfolyamokon vált kisebb összegek esetében is. Az Akcentával a kft. kapcsolata kezdettől fogva nagyon jó. A PRO-DUCK Kft. számos vállalkozónak ajánlotta a bankot, ezért prémiumügyletnek minősül. Olyan kedvezményeket kap, amelyeket egyetlen hazai banktól sem remélhet.

A munkaerővel a PRO-DUCK Kft.-nél is adódnak problémák, elsősorban nem is annak hiányával van gond, sokkal inkább a hozzáállással, a csapatmunkával és az alapvető készségekkel. Ezzel szemben a munkavállalók a fizetések terén nagy elvárásokat támasztanak. Gyakran tapasztalják, hogy az alkalmazottakban nincs meg a kellő lojalitás a cég iránt, havi 10-20 ezer forint többletbérezért könnyen váltanak munkahelyet.

Az ágazati környezet által támasztott kihívások – veszélyeztetett kkv-szereplők

A hazai partnerekkel való kapcsolat sem feszültségmentes. Jellemzően a cég keresi meg őket, heti kétszer van belföldi rendelésvétel, ezek azonban nem rendszeres, és főleg nem nagy volumenű értékesítések. A nagykereskedőkkel viszont az a probléma a cég tapasztalatai szerint, mondja a cégvezető, hogy „ugyanolyan hiéna viselkedést mutatnak, mint a külföldiek. Olyan helyre mennek, ahol baj van, és ezt kihasználják. Egy

nagykereskedőnek olcsóbban van áruja, mint a PRO-DUCK Kft.-nek, ha az egészet nézzük. Mert van, aki mondjuk 30 euróért eladja a máját Japánba, aminek következtében nagyon olcsón oda tudja adni a többi terméket. Vagy nagyon jól elmegy még neki a comb Kanadába, a mellet pedig eladja Franciaországba, mert a szükséges tanúsítványal rendelkezik, és a régi kapcsolatokon keresztül bejut a francia Metro áruházláncba. Ez annyira biztos háttér, hogy a szárnyat, a bőrös hájat és a farhátat ingyen is odaadja. Azt nézik, hogy kinél mi az olcsóbb. Nem érdekeltek abban, hogy egy szállítótól vegyenek meg mindent”.

Elvileg a PRO-DUCK Kft. is választhatná azt az utat, hogy felkeres egy kisebb üzemet, amelynek nincs harmadik országba szóló engedélye, és megveszi tőle a máját, attól pedig, akinek nincs kanadai engedélye, olcsón megvásárolhatná például a combot. Akinek meg nincs IFS-e, attól olcsón beszerezhető a mell. A cég azonban olyan partnereket próbál keresni, akik hajlandók az állat valamennyi részét megvenni. Az ügyvezető úgy fogalmazott: „Ha megveszik az egészet, ingyen odaadom a máját, a mellét, a combját, csak a fejét fizessék ki annyiért, hogy megérje levágnom”.

„A jelenlegi körülmények között a piaci szereplők körében nincs törekvés az összefogásra, hogy ezt a kiszolgáltatott helyzetet egy kicsit is mérsékelni lehessen – folytatja az ügyvezető –. Azért nincs, mert akikre hallgatnának, azok annyira tőkeerősek és idősek, hogy nem érdekeltek benne. Egy 3, 4 vagy 10 milliárd forint saját tőkével rendelkező cég kivel fogjon össze? Neki megvan minden engedélye, és összefogás nélkül is nyereséges. Az egész vertikumot képes működtetni: neveltet, töm, vág, feldolgoz, és mindent a saját telephelyein. Ennek azonban előbb-utóbb az lesz a vége, mint ami a csirkeágazatban már érvényesül: nem működőképes, ha valaki csak csirkét nevel vagy csak tápot kever. Ha legalább két-három fázist megcsinál a termelési folyamatból, tehát van például tápkeverője és nevelője, akkor van esélye nyereségre.”

Az élelmiszeriparban a kis- és középvállalkozói szektort leginkább ez a teljes vertikum átfogására való törekvés veszélyezteti. A hízottkacsa-ágazat talán az utolsó, ahol még önállóan meg tud élni a tápkeverő, a tömő és a nevelő, és a vágóhíd is külön működhet anélkül, hogy saját értékesítése lenne. Ugyanez érvényes az önálló kereskedőre is.

A termékben rejlő potenciál

Az innovációs lehetőséget ebben az ágazatban a piac teremti meg. A kacsa szezonális termék az egész világon, nyári melegben az emberek nem nagyon fogyasztanak hízottkacsa-termékeket, legfeljebb Franciaországban támaszt keresletet irántuk a hagyományos francia gasztronómia. Az innovatív megoldások az olyan termékekben öltenek testet, mint a májkonzerv, a füstölt mell, a májjal, fügével és szarvasgombával töltött füstölt kacsamell. Ezek mindegyike nagyon jó ízű termék, kiválóan tárolható, és lényegében az egész világ számára elérhető.

Magyarországon a belföldi fogyasztás pontosan nem mérhető. Rengeteg ugyanis a feketeáru, az őstermelői vágóhidakról származó portéka, amit a termelők eladnak a rokonaiknak, elvisznek az ismerőseiknek. Ez megnehezíti a PRO-DUCK Kft. helyzetét, mert amíg egy termelő könnyedén létesíthet őstermelői vágóhidat, és – bár hivatalosan nem tehetné meg – onnan beszállítja a terméket a húsboltba, addig a vállalat számára ez nem járható út. Emiatt a PRO-DUCK Kft. „exportha van ítélve”.

A cég arra törekszik, hogy sok jó partnerrel való együttműködésben, saját hálózatán keresztül közvetlenül értékesítsen, és ne importőröknek adja el a termékeit – ezért külföldön, akár Japánban is kész irodát nyitni. A friss máj például két nap alatt Hongkongban lehet, a légi fuvar 1500 forint/kg, ami az 5-6 ezer forintos termék keresletét nem befolyásolja, mert azt sokkal magasabb áron is megveszik. A kartonba berakott, szárazjéggel betakart küldeményt a DHL vagy a UPS szállítja ki.

A Michelin-csillagos éttermek, amelyek a világon mindenütt megtalálhatók, keresik és várják a termékeket. „Kérdés, hogy meddig marad ez így, mikor kopik ki a fogyasztási szokásokból, mert akkor sajnos vége. Meg kellene tartani a presztízsét, amit egyes magyar termelők bizony időnként lejártnak. Ennek a terméknek nem a piac kellene, hogy megszabja az árát, hanem az elvárás, a minőség és az adjusztálás. Aki bemegy egy Michelin-csillagos étterembe és májat akar enni, az soha nem fogja megnézni, hogy mennyibe kerül. A madárinfluenza utáni évben 8,5 euróért adták a kacsamellet. A jelenlegi felvásárlási ára, amennyiért a füstölők és a belga cégek megveszik, 5 euró 80 cent. A Tesco drágábban kínálja a csirkemellet, mint amennyiért a PRO-DUCK Kft. a felezett, vákuumcsomagolt kacsamellet (*magret*) el tudja adni. Ezen az állam sem tud érdemben segíteni. Ez az ágazat annyira ki van szolgáltatva a kereskedőknek, hogy ebbe nem tud belefolyjni. Csak olyan szereplő lenne erre képes, aki szerves résztvevője az európai kereskedelmi hálózatoknak” – mondja az ügyvezető.

A PRO-DUCK Kft. megítélése a szakmában kedvező. 2017-ben a madárinfluenza után az elsők között kapott a termelőktől árut. A madárinfluenza súlyos probléma, mert ha megjelenik valahol, meg kell semmisíteni a teljes állományt, viszont ilyenkor az állam kártalanítja a termelőket, így csak a működés leállításából adódó veszteség éri őket. Annak viszont hosszú távon nagyon rossz hatása lehet az ágazat egészére, ha a termék eltűnik az áruházak polcairól, és elszoknak tőle a vásárlók. Rövid távon a madárinfluenzának előnyös hatásai is voltak a belföldi piacon, mert a fellépett áruhiány miatt „sikerült felverni az árakat az európai szintre. A kereskedők kénytelenek voltak ilyen feltételek mellett vásárolni. Ezt az áraikban ők is tudták érvényesíteni. Most azonban a termelés beindulásával visszanyomják a felvásárlási árakat” – teszi hozzá az ügyvezető.

Középtávú elképzelések

A PRO-DUCK Kft. középtávú tervei között szerepel a jelenlegi termelőüzem korszerűsítése, modern eszközökkel való felszerelése. Robotokat szeretne vásárolni, robotizált májszeletelő gépeket üzembe állítani, ami nagyban javítaná a kiszerelés minőségét. A piaci ellátás biztonságosabbá tétele érdekében napirenden van egy megfelelő hűtőkapacitásokkal rendelkező raktárrendszer kiépítése. A korszerűsítéssel sem változhat azonban a cégnek az ügyfelekhez való eddigi hozzáállása: korrekt partnerkapcsolat és kiváló termékminőség. A vezetés meggyőződése, hogy ha a vevőnek kifogása van, azt orvosolni kell. Ha hibás a termék, nem magyarázkodni kell, hanem ki kell javítani.

A PRO-DUCK Kft. eddigi sikerei a kiváló minőségű termékeken túl az intenzív kapcsolatépítésre vezethetők vissza. Ebben kulcsszerepet tölt be a legjobb kereskedői erényekkel rendelkező elkötelezett, felelős tulajdonos, aki az elmúlt évek során minden energiáját a cég működőképességének javítására fordította. A tartós növekedés érdekében több elkötelezett vezető munkatársra és kellően motivált alkalmazottakra van szükség. A dolgozókat tulajdonosokká kell tenni ahhoz, hogy ne legyen szükség állandó felügyeletre, és közös érdekük legyen a cég fejlődése.

Az ügyvezető tisztában van azzal: a cég mára túlságosan nagyra nőtt ahhoz, hogy egyetlen ember fejlődési pályán tudja tartani. Legyen bármennyire is fáradhatatlan, benne is felvetődik a kérdés: „Ha a cégben továbbra is mindenben one man show-t játszom, akkor nem túl sok idő jut majd az életre.”

NEWITY KFT. – Innovatív ötlet közösségi finanszírozásban – baráti kötelékek mint sikertényezők egy startup cég felemelkedésében

NEWITY Kft.

1053 Budapest, Királyi Pál utca 13/A. 3. em. 1.

Interjúalany: Pál Marcell

2018. augusztus 10.

| NEWITY Korlátolt Felelősségű Társaság | | | | | |
|---|---------|---------|----------|---------|--------|
| Mérleg- és eredménykimutatás- adatok | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |
| Nettó árbevétel (E Ft) | 454 932 | 344 639 | 92 581 | 2 905 | 6 106 |
| Nettó árbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 132,00% | 372,26% | 3186,95% | 47,58% | – |
| Exportárbevétel (E Ft) | 452 818 | n. a. | n. a. | n. a. | n. a. |
| Exportárbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | n. a. | n. a. | n. a. | n. a. | – |
| Export aránya az árbevételen belül | 99,54% | n. a. | n. a. | n. a. | n. a. |
| EBIT (E Ft) | 9 416 | 4 631 | 4 178 | –1 220 | 697 |
| Adózott eredmény (E Ft) | 4 333 | 4 394 | 2 611 | 58 | 627 |
| Mérlegfőösszeg (E Ft) | 517 407 | 289 816 | 223 737 | 204 794 | 29 266 |
| Mérlegfőösszeg változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 178,53% | 129,53% | 109,25% | 699,77% | – |
| Saját tőke (E Ft) | 324 460 | 202 637 | 3 697 | 1 086 | 1 028 |
| Foglalkoztatottak száma (fő) | 9 | 16 | 12 | 6 | 1 |
| Likviditási ráta | | 2,65 | n. a. | 0,80 | n. a. |
| ROE (%) | 1,34 | 2,17 | 70,63 | 5,34 | 60,99 |
| ROA (%) | 0,84 | 1,52 | 1,17 | 0,03 | 2,14 |

Az interjúalany

Pál Marcell középiskolai tanulmányait Budapesten, az Eötvös József Gimnáziumban folytatta, majd a Budapesti Műszaki Egyetemre jelentkezett gépészmérnöknek. Bevallása szerint lusta, de okos diák volt, aki sikeresen szerepelt matematika és fizika tárgyakból országos versenyeken. A BME-n hamar szembesült a hazai felsőoktatási

rendszer problémáival, egy év után abba is hagyta gépészmérnöki tanulmányait. Ezután idegenvezetést tanult, majd a jogi szakra jelentkezett. 2010-ben, kihasználva, hogy Dániában ingyenes a felsőoktatás, közgazdasági szakra iratkozott be, és párhuzamosan marketingmenedzsment-ismereteket is szerzett. 2012-ben az oktatási program részeként kötelező gyakorlatra ment Berlinbe, ahol 2013 októberéig dolgozott, közben párhuzamosan folytatta a tanulmányait Dániában.

A cégalapító a következő végzettségekkel rendelkezik: Academic Profession Degree in Marketing Management 2010–2012; Bachelor of Science in Economics & Business Administration 2012–2013. 2014-ben Strategic Entrepreneurship MA képzést kezdett el, azonban ezt végül a cég indítása miatt félbehagyta.

A nagy ötlet: házi sörfőző gép

A Newity elnevezésű céget gimnáziumi barátaival alapította, azután, hogy 2013 nyarán azok meglátogatták Berlinben, és ott egy sörözés alkalmával eldöntötték: egyszer – úgy tíz év múlva – együtt fognak dolgozni. Ez azonban sokkal hamarabb bekövetkezett, mint gondolták. Néhány hét múlva ugyanis jött az ötlet, ami ezt az együttműködést valósággá tette. Az egyik barátja elkezdett sört főzni otthon, ami nagyon jól sikerült, ami ráadásul olcsó, mindössze 60 forint volt, igaz, a művelet 10 órát vett igénybe. Akkor elkezdtek azon gondolkodni, hogyan lehetne a munkát hatékonyabban, rövidebb idő alatt elvégezni. Ötletelni kezdtek, és arra jutottak, hogy a folyamatot automatizálni lehetne – amihez azonban sok pénz és idő kell. Pál Marcell vállalta a pénzszerzést, a barátja szentelt rá időt, és nekivágtak. Az alaptőkét a sörfőző berendezéshez a szűkebb 20 fős baráti társaságból tervezték összegyűjteni. A piacon akkoriban egyetlen hasonló termék volt, de az 10 000 dollárba került, és malátakivonatból készített sört.

A házi sörfőzés eredetileg nem profitorientált vállalkozásnak indult, ők maguk is csupán open sourced ötletnek tekintették. Pál Marcell dán tanulmányai során elég sok tapasztalatot szerzett a piackutatás terén. Tekintve, hogy pénzüik nem volt, egy online kérdőívet készítettek a piaci igények feltérképezésére. Az egyik kérdés a kereslet, a másik a célcsoport felmérésére szolgált: vannak-e olyan emberek kellő számban, akik otthon szeretnék sört készíteni. A felmérés nagy érdeklődésre derített fényt. A hobbiból sört főzők körében kisebb, de a kezdő sörfőzők, illetve azok körében, akik még soha nem főztek otthon sört, nagyobb volt az érdeklődés. Sőt a kérdőív végén sok kommentár igazolta vissza, mennyire tetszik a projekt, és a kitöltők ötleteket is adtak. A piaci visszajelzést megkapták, de hogy üzleti szempontból életképes-e a projekt, az még kérdéses volt.

Tesztelték az ötletet a Dániában népszerű Venture Cup felületen, amely versenyezteti az üzleti elképzeléseket. Végül kezdetleges üzleti modelljükkel a 350 csapatból a 2. helyen végeztek. Azért indultak el ezen a versenyen, mert a szervezők mindenkinek tartalmaz visszajelzést adtak arról, hogy mit kellene a projekten fejleszteni. Pozitív ta-

paszlatokkal jöttek tehát haza, és olyan összeköttetéseket szereztek, amelyeket később fel tudtak használni. Végül is 2014-ben hárman alapították meg a céget.

Ha startup, akkor crowdfunding

A megvalósításhoz a crowdfundingot, a közösségi finanszírozási formát választották. Pál Marcell akkor már folyamatosan nyomon követte a startup világ fejleményeit, azért ment Berlinbe is, mert az a startupok fellegrója. A crowdfunding akkoriban indult fejlődésnek, a Kickstarter és az Indiegogo nagyon népszerű volt. Pál Marcell alaposan utánanézett, hogy mikor és mitől működik egy kampány, mitől lesz valami sikeres, milyen üzleti elképzelésekkel lehet crowd founding finanszírozásra szert tenni. A sörfőző mint innovatív üzleti ötlet alkalmasnak tűnt a közösségi finanszírozásra.

A nehézség az volt, hogy Nyugat-Európa, illetve az USA volt a célpiac, ahol különös élességgel vetődik fel a hitelesség kérdése. Alig 24 évesek voltak. Meggyőzően kellett érvelniük ahhoz, hogy az érdeklődők fejenként 1000 dollárt áldozzanak a projekt elindítására. Az első naptól kezdve volt website-juk és Facebook-oldaluk, ahová fel lehetett iratkozni. Azt akarták elérni, hogy már a kampány elindulásakor egyértelmű legyen, kiktől származik az ötlet. Valószínűleg ez a tudatosság hozta meg a kampányuk sikerét: összesen 700 000 dollárt sikerült összegyűjteni. Az első kampány 2014 decemberében indult, 6 fő teljes munkaidőben történő térítésmentes részvételével.

A honlapon látható videóban a valódi terméket mutatták be, amiről bárki, beleértve az újságírókat, meg tudott győződni, ha meglátogatta őket. Ez a hitelesség előfeltétele volt. Nem ismerték azonban a gépek árát és a termelési költségeket. Az árat az Alibaba oldalán elérhető alkatrészek árából próbálták meg „összerakni”. Határozott céljuk volt, hogy minden támogatónak elkészítik a gépet, ahogy megígérték. A számításaik szerint ehhez mintegy 200 ezer dollárra volt szükségük, de minimum 100 ezerre.

Az első kampány 220 ezer dollárt hozott. 2015-ben előkészítették a gyártást és termékfejlesztést végeztek. Volt már gyártójuk és kaptak árajánlatot. Közben napi közel 100 e-mailes megkeresés is érkezett hozzájuk, amit külön listán gyűjtöttek. Az Indiegogo cégnek akkor indult egy új programja azok számára, akiknek volt már sikeres crowdfunding kampányuk. Előértékesítésről volt szó. Az Indiegogoval nagyon jó volt a kapcsolatuk. Egy kiállítás kapcsán ők vetették fel, hogy az ő platformjukon jelenjenek meg. Az e-mail-listán időközben már közel 1800 érdeklődő volt, ezért újabb kampányt indítottak, hogy ők is tudjanak rendelni. Ekkor már biztosak voltak abban, hogy jól árazták be a terméket. Az új kampány első 5 percében bejött 35 ezer, első órájában 132 ezer, az első nap pedig összesen 180 ezer dollár, pedig nem volt PR-támogatás, csak direkt marketing. Összehasonlításként: az első kampánynál az első 5 percben 10 ezer dollár, az első órában 15 ezer dollár, az első nap pedig 19 ezer dollár folyt be. A megnövekedett érdeklődést jól mutatja, hogy a második kampánnyal az 1800 feliratkozótól sikerült félmillió dollárt összegyűjteni csak e-mail-marketing segítségével, és összesen

300 gépet sikerült eladni. A gyártókkal azonban voltak problémáik, nemegyszer hivatkoztak kapacitásiányra.

A cég árbevételének 98-99 százaléka exportból származik, ezért a forint euróval szembeni árfolyamának gyengülése egyértelműen pozitív számukra. A költségeik forintban jelentkeznek, míg a bevételeik euróban és dollárban keletkeznek. A crowdfunding kampány indulásakor, 2014-ben 220 forintba került egy dollár, amikor pedig befejezték a kampányt, az árfolyam 270 forintra ugrott fel, azaz dolláronként 50 forintot kerestek, és az árfolyamgyengülés nem állt meg. Figyelik az árfolyammozgásokat, és az átváltást ezeknek megfelelően időzítik. Treasury szerződésük van a számlavezető bankkal, aminek alapján kedvezőbb árfolyamon váltják át a devizabevételeket forintra.

A termék-előállítás buktatói

Egy hírlevélből értesültek a gyártókat felvonultató berlini szakmai kiállításról, ahol találtak egy nonprofit céget, amely startupokat köt össze ázsiai gyártókkal. Egyetlen nap alatt nagyon sok információt sikerült szerezni a gyártásról. Ekkor már tervezték, hogy kimennek Kínába, ahol a tartályokat gyártatják. A világ legnagyobb gyártóival, 300-400 ezer fős cégekkel egyeztettek, amelyek szívélyesen fogadták a huszoneves fiatalokat, és komolyan vették őket. A 10 potenciális gyártó közül végül nem kínai, hanem egy tajvani gyárra voksoltak. A gyártás hosszú, közel féléves procedúra után 2016 decemberében indult el, emiatt az első kampányban ígért dátumhoz képest egy, illetve két évvel később tudták csak leszállítani a terméket. A gyártás indulásakor a selejtarány 30-40 százalék volt, ezért 2017-ben a gyártási minőség javítására törekedtek. Ez azonban nem sikerült, alacsony volt a kapacitás, a kereslet viszont nagy, amihez képest a kínálat csekély és rossz minőségű. Ez lerontotta a cégről alkotott képet. Sok panasz érkezett, amire késve reagáltak. Az év végére sikerült megjavítani a folyamatokat. A gyártást átvitték Tajvanról Kínába, ahol havi 500 darabot tudtak elkészíteni, míg a tajvani partnerük havonta mindössze 100 darabot gyártott. A 2018. év kihívása az volt, hogy piacot találjanak a megnövekedett termelésnek.

Nemzetközi kiállítások – az ügyfélszerzés színtere

A külföldi piacokon történő értékesítés indoka a kezdetektől az volt, hogy a termék 2500 dollárba kerül, amihez viszont nincs itthon megfelelő vásárlóerő. Amíg Magyarországon ez az összeg több havi megtakarításnak felel meg, addig például Norvégiában egy havi keresetnek. Jelenleg 34 országban van jelen a termék, több mint 1800 sörfőző gépük működik világszerte. Az EU-ban majdnem minden országban rendelkeznek disztribútorral, többségük a kampányok és kiállítások során talált rájuk, de volt néhány olyan is, akit, mivel megbízhatónak találtak, ők kerestek meg a termékkel.

A kiállításokon való részvételek esetében hivatkoztak arra, hogy pénztelen startup cégről van szó, viszont van egy érdeklődésre számot tartó terméke, amit mindenki szívesen fogadott. Az Innovációs Hivatal és a Nemzetközi Kereskedőház segítette és támogatta a céget a vásárokon való megjelenésben a stand- és szállásköltség átvállalásával, például a CES⁵ során. Ma már fizetni kell a kiállításokért, így nem vesznek részt mindegyiken. Van, ahol érdemes standdal megjelenni, máshová elegendő egy aktatáskával kimenni. Vevőtoborzáshoz és kapcsolatépítéshez stand kell, ha viszont tudják, kivel akarnak találkozni, akkor elég egy aktatáska. A kiállítások közül a CES és a nürnbergi Brau Beviale a legfontosabb, de érdekesek azok a sörös fesztiválok is, ahol elsősorban sörfőzdeket keresnek meg.

Startup kihívások

Manapság lépten-nyomon startup cégekről szóló hírekkel találkozunk. Szinte minden új vállalkozás így nevezi magát, emiatt nagymértékben leértékelődött a fogalom. Valójában a nagy potenciállal bíró, nemzetközileg jól prezentálható, a világ minden táján megvalósítható projektek tekinthetők startupnak, a többi induló vállalkozás. Sok fiatal kezd vállalkozásba Magyarországon is, de nem készülnek fel erre a nehéz, teljes embert kívánó munkára. Ezzel nincsenek tisztában a fiatalok, miként azzal sem, hogy előbb legalább 3 évig dolgozzanak, és csak utána, kellő tapasztalat birtokában alapítsanak vállalkozásokat. Nyugat-Európában már megvan az a tudásanyag, ami a sikeres vállalkozásindításhoz szükséges. Skandináviától rengeteget lehet tanulni, ott működik a legmodernebb szociális rendszer. A sikeres vállalkozók sok esetben külföldön tanultak vagy szereztek munkatapasztalatot, élettapasztalatot, vagy külföldön is van cégük. Pál Marcell is azt állítja, ha nem élt és nem tanult volna külföldön, soha nem alapít céget. Ott tanulta meg, hogy mindent el lehet érni, csak sokat kell érte dolgozni.

A külföldön bevált támogatási formák között több is van, amit érdemes lenne Magyarországon is alkalmazni. Így érdemes lenne a cégalapítás eljárásait egyszerűbbé tenni és adminisztrációs költségeit csökkenteni. Dániában átszámítva 40 forintból már céget lehet alapítani, a kormány érdemben segíti a vállalkozásokat, versenyeken lehet pénzt nyerni, vannak ingyenes kurzusok. A környezet vállalkozásbarát. Németországban az egyetemeken is támogatják a vállalkozásindítást infrastruktúrával, ösztöndíjakkal, inkubátorokkal. Magyarországon is vannak programok, a kormány is kezdeményező, de a hatékonyság elégtelen.

5 CES: Consumer Electronic Show – fogyasztói elektronikai bemutató.

Barátsággra alapozott üzlet

A céget hárman alapították, de mivel az első két alkalmazottjuknak is adtak tulajdonrészt, így öt tulajdonosa van. A kötelékek szorosak: tisztelik egymást, szakmai szempontból felkészültek, nagyon proaktívak, mindenki csapatjátékos, kritikusak másokkal és magukkal szemben is, ugyanakkor türik, elfogadják, feldolgozzák és hasznosítják a kritikát a saját fejlődésük érdekében. Előfordult, hogy csökkenteni kellett a fizetésüket, és az is, hogy egyáltalán nem kaptak fizetést. Ez a hardverprojekt a mutatószámiai ellenére olyan, mint egy EKG-görbe: egyszer fent, egyszer lent. Nem havi, hanem heti cash flow-val dolgoznak, de napi szinten is követik a pénzmozgásokat.

Sokan kételkedtek bennük. Pál Marcell erről így vélekedik: „Nálunk a barátság szó azt jelenti, hogy ha egyikünk azt kéri, vágjuk le a karunkat, akkor levágjuk, nem gondolkodunk azon, hogy arra még szükségünk lenne”. Majdnem mindenki a baráti társaságon keresztül került a céghez, de vannak olyanok is, akik álláshirdetés útján. Az a tapasztalatuk, hogy nagyon nehéz új és jó munkatársakat találni, a szoftverfejlesztésre pedig ez hatványozottan igaz. Egy senior programozó náluk is félmillió forint nettó fizetést kap, de a kisvállalkozásoknak nagyon nehéz az adóterhek mellett kitermelni a versenyképes béreket. Pál Marcell nem tartja magát pesszimistának, inkább realista-idealista, de kell is az idealizmus ehhez a tevékenységhez. „Örülten pozitívnak és egyben örülten realistának, kritikusnak kell lenni a sikeres vállalkozáshoz.”

A cég jövőjével kapcsolatos dilemmák

Ami a Newity jövőjét illeti, természetes, hogy foglalkoztatja a tulajdonosokat a növekedés kérdése. Tisztában vannak vele, hogy a tudásuk véges, ezért kellően önkritikusak. Vannak nagyra törő vágyaik, és a piac kedvez is nekik. Remélik, hogy nem lesz gazdasági válság még legalább öt évig. A cél, hogy felfuttassák a céget, a terméket ne csak otthon, hanem az éttermekben is használják. A sörfőzés mellett a sör érlelését is szeretnék automatizálni. Olyan rendszer kialakításáról gondolkodnak, amelyben az alapanyagot a gépbe helyezve a teljes folyamat – a sör csapolásáig – automatizált. Erre a Horizont 2020 kutatás-fejlesztési és innovációs program keretében kaptak is európai uniós forrást közvetlenül Brüsszelből. Az első pályázat (phase1) arra irányult, hogy piackutatás segítségével teszteljék az elképzelés életképességét. A következő fázis (phase2) a megvalósítás. Céljuk az, hogy minél több étteremben legyen ott az általuk kifejlesztett Brewie sörautomata, de szeretnének a sörfőző gép mellett további innovatív megoldásokat is kifejleszteni. A Brewie az első termékük, de végső céljuk az, hogy máshol: az egészségügyben és az oktatásban hozzanak létre valami újat.

Jelenleg is együtt dolgoznak nagyobb söripari cégekkel, a disztribúcióban például együttműködnek a Media Markttal is. Ez növeli a hitelességet, de nem növeli a rendelésállományt. A cég üzleti modellje a Nespressoéhoz hasonló. A Nespresso fő jöve-

delemtermelő szegmentumát a kapszulák képezik. A Newity törekvése hasonló a sörpiacon. A hardvert nem tudják nagyon olcsón előállítani. Sört kisebb mennyiségben pedig nem érdemes készíteni. A sörfőzésben az igazi kihívást az jelenti, hogy a főzés során a malátában lévő keményítőt alakítják át cukorra, és ezeket a cukrokat alkohollá. A komló csak arra kell, hogy megadja a sör keserűségét és aromáját. A kémiai folyamat a 2-3 hetes érlelési időszak alatt megy végbe. Az alaptermék náluk drágább, a jövedelmezőség hordozói az alapanyagok és a kiegészítők. A rendszert szeretnék a profik számára is érdekessé tenni. A felhasználók így az általuk forgalmazott alapanyagokkal és a sajátjukkal is tudnak sört főzni. Az érdekeltséget úgy tudják növelni, ha vagy lejjebb viszik az alapgép árát, vagy az alapanyagokat teszik olcsóbbá, bízva abban, hogy tőlük rendelik majd az alapanyagokat is.

A kutatás-fejlesztés zöme házon belül történik, a kiszervezéssel nagyon rossz tapasztalatokat szereztek. Azt vallják, a jó céges működés fontos összetevője a kommunikáció, a munkaszervezés és a munkamegosztás. Igyekeznek átszervezni a vállalkozást, sokat fejlődni cég- és egyéni szinten egyaránt.

Hasznosítható tapasztalatok induló hazai vállalkozások számára

A cégnek van beruházási hitele, a hardvertermékből adódóan pedig szüksége van folyószámla-hitelre is. A Garantiqa Hitel Zrt. segítségével a bankok nagyon kedvező hitel feltételekkel tudnak forrást kínálni a vállalkozásoknak. A jelenlegi hitelek az alacsony kamatkörnyezet miatt kedvezőek. Ezzel együtt főleg a kezdő vállalkozások kénytelenek szembenézni sok nehézséggel, amit kormányzati intézkedésekkel mérsékelni lehetne. Leginkább a cégalapítás feltételein kellene lazítani, csökkenteni kellene az induló tőke szükséges mértékét. A kezdeti fázisban az egyik legnagyobb nehézséget a pénzhiány jelenti. Érdemes lenne az induló vállalkozásokat tiszta, átlátható adózási rendszerrel, adókedvezményekkel segíteni. Letisztultabb adórendszerre és nagyobb adókedvezményekre lenne szükségük. Akkor kellene intenzívebben megadóztatni őket, ha már elérték egy bizonyos méretet.

A hazai társadalom rákfenéje és az állami hozzáállást is tükrözi a „jobb ma egy veréb, mint holnap egy túzok” szemlélet. Az állam feladata, hogy olyan feltételrendszert hozzon létre, amelyben a vállalkozások növekedni tudnak. Dániában az állam ösztönzi a cégeket növekedését. Kellene egy honi szakmai tudásbázis, olyan szakemberekből, akik tudnak érdemben segíteni a potenciális vállalkozóknak. Érdemes lenne a gimnáziumokban és az egyetemeken is gyakorlatorientált, vállalkozási ismereteket is tartalmazó tananyagot oktatni. Ahogy azt Pál Marcell is megtapasztalhatta, a dán egyetemeken nagyon gyakorlatias az oktatás. Minden szemeszterben volt két olyan projekt, amely nagy nemzetközi céghez kötődött. A hallgatók láttak élő eseteket, és a szóban forgó cégek is sokszor átvettek és alkalmaztak hallgatói megoldásokat. Minden elméleti kérdést azonnal át kellett ültetni a gyakorlatba, így megtanulták, hogyan kell csapatban

dolgozni, a prioritásokat meghatározni, a feladatokat felosztani. Az egyetemi oktatás során a gyakorlati életre készítették fel őket. Nem csupán elméleti anyagot oktatnak, mert nem a cégektől várják a munka világába belépők felkészítését. Ott is van céges tanulás, de a problémamegoldó képesség fejlesztésével enyhítik a cégek oktatási-képzési terheit. A tárgyi tudás átadása mellett nálunk is az érvelőkészség, a problémamegoldó képesség, a kreativitás, az önálló gondolkodás a leglényegesebb.

Fejlesztésre szorulnak itthon az ipari parkok és az inkubátorházak is. Nem a koncepcióval van baj, hanem a megvalósítás gyenge. Számos inkubátorprogram nem működik a valóságban, kevés a sikertörténet. Szükség lenne a külpiazi tevékenység erőteljesebb ösztönzésére is. Ha a cégek az ötlettől eljutnak a megvalósításig, a piacra lépés nehézsége vár rájuk. Itthon e téren sem rendelkezünk nagy tapasztalattal. Minél több olyan sikeres vállalkozóra van szükség, akik hajlandók a tudást aktívan megosztani másokkal. A Newity vezetői ezért vállalnak el előadás-felkéréseket, ahol a tapasztalataikat nagyon szívesen megosztják. A piacra lépéssel az a fő probléma, hogy a rengeteg innovatív ötlet közül sok elhal a mérnöki képzés elavultsága miatt, és nem kerül megvalósításra. Mérnöki oldalról még így is viszonylag jó a helyzet, de a gazdasági képzés területén nagy a lemaradás. Ahol pedig a diákok üzleti ötleteket dolgozhatnak ki – példaként említhető a BGE Vállalkozástan kurzusa –, ott sokszor a hallgatók nem veszik komolyan a lehetőséget. Pál Marcell vállalkozóvá válásában nem csekély szerepet játszott, hogy az egyetemen megjelent a Lego vezetője más dán cégek vezetőivel együtt, akik képesek voltak motiválni a hallgatókat. Az oktatásban nálunk is az üzletfejlesztésre kellene nagyobb hangsúlyt helyezni.

A nemzetközi szintű érvényesüléshez elengedhetetlen a külföldi részképzés, tanulmányok folytatása más ország(ok)ban. Kötelezővé kellene tenni a külföldi érdemi szakmai tapasztalatgyűjtést jelentő gyakorlatot. A más országokban eltöltött idő alatt rengeteg tudást lehet összegyűjteni és hazahozni.

CENTRAL DABASI NYOMDA – Klasszikus könyvnyomda exkluzív termékekkel – live print válasz a digitális média kihívásaira

Central Dabasi Nyomda

2373 Dabas, Vasút u. 105.

Interjúalany: Balizs Attila vezérigazgató

2018. november 28.

| Central Dabasi Nyomda Zártkörűen működő Részvénytársaság | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Mérleg- és eredménykimutatás- adatok | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
| Nettó árbevétel (E Ft) | 2 233 776 | 2 145 735 | 2 174 721 | 2 187 109 | 2 040 141 | 2 189 969 |
| Nettó árbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 104,10% | 98,67% | 99,43% | 107,20% | 93,16% | – |
| Exportárbevétel (E Ft) | 384 021 | 363 214 | 558 122 | 701 250 | 617 447 | 643 253 |
| Exportárbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 105,73% | 65,08% | 79,59% | 113,57% | 95,99% | – |
| Export aránya az árbevételben belül | 17,19% | 16,93% | 25,66% | 32,06% | 30,26% | 29,37% |
| EBIT (E Ft) | 94 932 | 159 030 | 158 174 | 165 328 | 148 343 | 172 015 |
| Adózott eredmény (E Ft) | 75 545 | 143 397 | 145 230 | 143 088 | 102 257 | 129 522 |
| Mérlegfőösszeg (E Ft) | 1 723 346 | 2 083 532 | 2 113 254 | 1 888 578 | 1 758 209 | 1 764 785 |
| Mérlegfőösszeg változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 82,71% | 98,59% | 111,90% | 107,41% | 99,63% | – |
| Saját tőke (E Ft) | 1 149 428 | 1 516 491 | 1 364 236 | 1 038 725 | 906 808 | 800 188 |
| Foglalkoztatottak száma (fő) | 144 | 157 | 165 | 166 | 159 | 160 |
| Likviditási ráta | 1,48 | 1,34 | 1,45 | 1,33 | 1,22 | 0,89 |
| ROE (%) | 6,57 | 9,46 | 10,65 | 13,78 | 11,28 | 16,19 |
| ROA (%) | 4,38 | 6,88 | 6,87 | 7,58 | 5,82 | 7,34 |

Az interjúalany szakmai pályafutása

Balizs Attila (ügyvezető igazgató) 2005-ben friss diplomásként kezdett a Dabasi Nyomdában. 2008-ban a kecskeméti Petőfi Nyomdában folytatta pályafutását termelési, majd kereskedelmi vezetőként, és kétéves kiküldetésben egy külföldi gyár vezetői feladatait látta el. 2017-ben jött vissza a Dabasi Nyomdába, hogy átvegye a korábbi ügyvezető, Vágó Magdolna munkáját, amit nagy megtiszteltetésnek tart. 2018 januárja óta tölti be az ügyvezető igazgató pozíciót.

A nyomda történetének főbb mérföldkövei

A nyomda 2018 óta a Central Csoport – amely egy stratégiai befektető csoport – tagja. Egyedüli nyomdaként van jelen, és igyekszik kihasználni az ebből származó előnyöket. A csoporthoz médiavállalkozás is tartozik, ahol könyveket gondolnak kiadáói szinten. Jelentős magazin-portfólióval bírnak (*Marie Claire, Nők Lapja* stb.). Ezek nyomtatása Dabason nem megoldható, itt teljesen más technológia áll rendelkezésre. A csoport foglalkozik könyvkiadással is. A Harry Potter-sorozat, gasztronómiai és életmódkönyvek, illetve gyerekönyvek szerepelnek a profilban. A csoporton belüli szinergia a kereskedelmi vezető irányításával realizálódik. A nyomda menedzsmentje igyekszik mindent megtenni a sikeres együttműködés érdekében.

A Dabasi Nyomdára mindig is nagyüzemi könyvnyomdaként tekintettek, a sokéves könyvnyomtatási tapasztalat miatt mégis a minőségi gyártás fémjelzi a tevékenységét. A magyar állam alapította 1972-ben, kimondottan könyvnyomtatásra. Az épületének stílusjegyei az 1970-es évekre emlékeztetnek. Abban az időszakban itt készültek a hazai egyetemi és főiskolai tankönyvek, de ez a tevékenység azóta leépült. A privatizáció után az új tulajdonos fejlesztette a nyomdatechnológiát, sok pénzt fektetett a technológiai modernizációba. Szükség is volt erre, mert a digitalizáció a nyomdaipart sem kímélte. Korszerű gépeinek köszönhetően a Dabasi Nyomda képes nagyon jó minőséget gyártani, megbízható partnernek számít az iparágban. Ezt a véleményt osztják a hazai és a külföldi üzleti partnerek.

A könyvnyomtatás igen összetett és komplex folyamat. A megrendelők digitális formában adják át a könyvet. A gyártás előkészítése legalább olyan pontosságot igényel, mint maga az előállítás. Ehhez rendelkezésre állnak szoftverek és olyan berendezések, amelyek elkészítik a nyomóformákat. A gyártástechnológia és a színmeghatározás nagyon lényeges, ebben van az egyik versenyelőnye a Dabasi Nyomdának. Ezen a területen azért is kell felkészültnek lenni, mert ezen a folyamatelemen megrendelések múlhatnak. A nyomtatás a fő folyamat. A korábbi tulajdonos egy japán márka mellett tette le a voksát, amely nagyon megbízható és jó minőséget garantál, tehát igen jó döntésnek bizonyult. A nyomda két ilyen géppel rendelkezik, egy öt és egy négy nyomóműves nyomógéppel, amelyen offset technológiával dolgoznak. A nyomógépparkban található továbbá egy nyolc nyomóműves nyomógép.

A másik fő folyamat a kötészet; kemény és puha táblás könyveket egyaránt készít a nyomda. Több integrált gépsor áll rendelkezésre a termékek előállításához, sőt mi több, Magyarország legnagyobb kötészete Dabason található. Amíg egy könyv elkészül, nagyon sok fázison megy keresztül. El kell, hogy készüljön a táblája, a belíve, az előzéke stb. A megmunkálási folyamat további része a cérnafűzés, a ragasztott kötés, az irkatúzás. Egy könyv akkor készül el, ha keresztülmegy felületnemesítési eljárás is. Ennek gyakori formája a borító lefóliázása, ami a felületvédelem mellett exkluzívabb megjelenést ad, illetve a glitterezés. A megrendelők fantáziája végtelen, a munkatársak

igyekeznek minden kérésüknek eleget tenni. A könyvek mellett a profilban megtalálható a következő kiadványtípusok: marketing- és ipari kiadványok, használati útmutatók, katalógusok és naptárak.

Egyedi megoldások, avagy amikre büszkék lehetnek

Bár önmagát klasszikus könyvnyomdának vallja a cég a rendelkezésre álló technológia alapján, de a világ abba az irányba változik, hogy az emberek a digitális média felé fordulnak. Erre a nyomdának is megvan a saját válasza. Live Print néven androidos vagy iOS-es letölthető alkalmazás segítségével könyv- vagy egyéb nyomtatott felületen háttértartalmak, videók vannak elhelyezve, amelyek mobileszközzel előhívhatók. Egyre több megrendelő él ezzel a lehetőséggel. Például a VW-katalógusban, gyerekkönyvekben, ipari katalógusokban, szakácskönyvekben is megjelenik ez a technológia. Széles spektrumban, azaz nem csak egy korosztályhoz vagy termékkörhöz kötődően népszerű és használatos ez a megoldás. Pluszszolgáltatás még a nyomdán belül, hogy van két apartmanjuk, így a külföldi partnereket el tudják szállásolni.

A nyomda magas hozzáadott értékű, sok szín használatára épülő termékeket készít, megjelenésükben minél exkluzívabb termékeket kínál. Büszkék arra, hogy az általuk nyomtatott Velasquez-album elnyerte a Francia Akadémia nagydíját. A közelmúltban hagyta el a nyomdát a francia piacra készült Delacroix-album, piaci fogadtatásáról az esettanulmány készítése idején még nem volt információ.

Az exportteljesítmény és ami mögötte van

Az exportárbevétel aránya jelenleg körülbelül 25-30 százalék körüli, amit 50 százalékra kíván növelni a vezetés. Angol, német, román és francia nyelven állnak a megrendelők rendelkezésére. Nagyon felkészült szakmai stáb végzi az exportot, ők tartják a kapcsolatot a partnerekkel, gondozzák a termékeket, az árajánlat befogadásától a kiszállításig menedzselik a teljes folyamatot, illetve követik a terméket a gyártási folyamat során. Hatalmas tudással rendelkeznek. A nyelvismeret nem elég, az exportértékesítés terén is nagy tapasztalattal kell rendelkezniük. Rengeteget tanulnak a külföldi partnerektől, akiknek az üzleti kultúrája sok esetben szofisztikáltabb. A nyomda nagyon korán bekapcsolódott a nemzetközi vérkeringésbe, mert a hazai könyvnyomdák közül elsőként és kimagasló színvonalon tett szert exportkapcsolatokra. Logisztikai adottsága nagyon kedvező. A legtávolabbi szállítás az USA-ba történt, de gyakran exportálnak Izlandra. Az ide történő szállítás esetén a tengeri fuvarozásnak megfelelő csomagolással látják el a termékeket.

Az exportmegrendelők szemében a nyomda erőssége, hogy a kiszállítás, a számlázás és minden folyamat felelőse tudja, mit jelent exportra dolgozni. „Tudja a segédmunkástól kezdve a gépkezelőn át a logisztikusig mindenki, hogy az exportfeladat más, mint

egy belföldi szállítás, és az egész cég erre van ráállva. Amit még a külföldi partnerek kiemelnek: azért jó a Dabasi Nyomdával dolgozni, szemben más kelet-európai konkurens nyomdával, mert a cég munkatársaival egy nyelvet beszélnek. Nem az idegen nyelv-tudás miatt, hanem mert hasonló a felfogásuk, a felelősségérzetük és a gondolkodásuk” – mondja a vezérigazgató.

A nemzetközi tevékenység, azaz az export 2005-ben elsősorban Németországba irányult, ma gyakorlatilag néhány országtól eltekintve, ahol nagyon erős a helyi nyomdaipar, szinte mindenhová exportál a cég. A 2000-es évek közepén nem az új piacokon való megjelenés volt a kihívás, mert ahhoz új technológiára lett volna szükség, hanem az, hogy az akkori, jobbára veszteséges exportot nyereségesé kellett tenni. Le kellett építeni a régi piacokat és megrendelőket, és újakat kellett megnyerni. Fel kellett mérni a nyomda erősségeit és gyengeségeit. A tapasztalat azt mutatta, hogy szükségszerűen nem fog működni a kapcsolat, ha túl nagy vagy túl kicsi partnerrel dolgoznak. Szelektálniuk kellett, és fel kellett építeniük az új exportpiacokat.

2005 és 2008 között nagyon erős technológiai fejlesztés volt a nyomdában, anélkül már akkor sem lehetett hatékony és profitábilis exportot lebonyolítani. Az olcsó munkaerő már akkor sem biztosított előnyt. Amikor egy jelentős beruházási folyamat elindult, és a gépeket megfelelő módon tudták a dolgozók használni, elindult egy ún. road show a nemzetközi könyvvásárokon, megindult az internetes kapcsolatfelvétel külföldi közvetítőkkel. A nyomda igen széles tartományban kezdte felmérni a külföldi piacokat. Mintegy 13 évvel ezelőtt azzal kellett ugyanis szembesülniük, hogy sok nyugat-európai könyvkiadó nagyon konzervatív volt. „Azt mondták, hogy amíg itthon – Németországban, Hollandiában és Belgiumban – meg tudom oldani, addig miért forduljak külföldi nyomdákhoz” – mondja Balizs Attila. Utána szembesülniük kellett azzal, hogy „amikor az értékesítő csapat meglátogatott egy külföldi partnert, és a partner által elvárt stílusban és szinten mutatta be a nyomdát, az érintettek közölték, hogy sok ilyen megkeresést kapnak, a nyomda túl kicsi (vagy túl nagy). Néhány héttel később egy helyi közvetítő megkeresése után végül megállapodás született, ráadásul úgy, hogy a közvetítő is rátette az ügyletre a maga hasznát”.

2012–2013-ra egy 5-6 éves felfutás, majd válság után – ami egyébként éppen a jelentős exporthányad miatt nem rengette meg a nyomdát – eljutott a cég oda, hogy az árbevétel 40-45 százalékát a devizabevétel tette ki. Ez azért is fontos volt számukra, mert a vállalat az alapanyagok nagy részét külföldről euróban szerezte, illetve szerzi be ma is. 2006–2007-ben a fejlett gépparknak és a nyugat-európai kommunikációnak köszönhetően úttörőnek számított a cég. A kelet-európai nyomdák exportja nyomán a nyugat-európai nyomdák azonban elkezdtek csődbe menni. Azok, amelyek megmaradtak, specializálódtak, illetve olyan mértékben automatizálták a folyamataikat, hogy minimális létszámmal tudták üzemeltetni a gépeiket, ami a munkaerőköltség-előnyök erodálásához vezetett. Eközben felnőttek a kelet-európai versenytárs cégek, amelyek politikai, gazdasági és kulturális okokból koncentráálódtak. Amíg Magyaror-

szágon 5-6 nagy könyvnyomda van, addig a Lengyelországban, Csehországban, Szlovákiában, Szlovéniában és a balti országokban működő könyvnyomdák összeolvadtak, felvásárolták egymást, ennek nyomán óriási vállalatcsoportok jöttek létre. A 2000-es évekig Németország volt a nyomdaipar európai fellegvára. A helyzet mára megváltozott. Kelet-Európa beszállítói aktivitása miatt sok nyomda csődbe ment. A centralizáció, a felvásárlások és a támogatások eredményeként Lengyelország lett Európa nyomdaipari központja. Magyarországon nem történtek összeolvadások, és bár Pest megyében nem tud a nyomda európai uniós támogatásokat lehívni, a jövedelmezősége ennek ellenére kedvező. 6 százalékos árbevétel-arányos jövedelmezőségi mutatójuk magyar nyomdai viszonylatban kiemelkedő.

Jelenleg a nyomda nagy volumenű technológiai fejlesztés előtt áll, ami válasz a versenytársak lépéseire, és arra, hogy a hatékonyság romlásával párhuzamosan visszaesett az export. Az elmúlt években a belföldi értékesítés kedvezően alakul, a cég azonban csak rövid távon tartja opciónak a belföldre való koncentrációt. A válság idején a hazai kiadók csak a kétszínű, egyszerű kiadványokat preferálták, míg a külföldi megrendelőktől továbbra is a nagy hozzáadott értékű színes albumokra kaptak megbízást, ezzel kerültek el a pénzügyi nehézségeket. A hazai könyvkiadókra a konzervativizmus jellemző. Elsődlegesen magyar könyvnyomdákkal keresik az együttműködést. Mivel a piacok és a kapacitások nagysága és megoszlása ismert, a nyomda hazai piaci fókusszal nem növekedhet. Célja ezért, hogy technológiai fejlesztésekkel helyreállítsa hírnevét és pozícióját a nyugat-európai piacokon. Az új tulajdonos kapcsán egy lengyel piacfejlesztési irány nyílt meg, ami lehetőség és egyben kihívás is, mert a dabasi nyomdának 500-600 km távolságból kellene a nagyon fejlett és koncentrált lengyel nyomdaipart „megverni az árakkal”. A szolgáltatási színvonalal a vezetők és az ügyfelek visszajelzései alapján nincs baj. A nyugat-európai pozíció megrendülése miatt az elmúlt 2-3 évben elkezdett a cég a román piac felé nyitni, ahonnan nagyon pozitív visszajelzéseket kaptak. „A nyomda intenzíven dolgozik a román piacon, amely a jelenlegi technológiai állapotnak megfelelő színvonalú piacnak tekinthető. A partnerek megtiszteltetésnek veszik a dabasi nyomdával való együttműködést” – mondja a vezérigazgató. A cél azonban az, hogy a technológiai fejlesztés eredményeként visszakerüljenek a nyugat-európai élvonalba.

A sikeres nemzetközi jelenlét kulcstényezői

Az exportsiker egyik fő tényezője az ügyféllel való kommunikáció, amellyel „ráveszik” a belga, a holland és az angol kiadókat, hogy a transzparencia, a rugalmasság és a hatékonyság, továbbá a versenyképes árak miatt a dabasi nyomdával dolgoztassanak.

A nyomda nemzetközi szereplése többnyire saját erőforrásokra támaszkodott. Egyfajta állami támogatásként a nyomdának lehetősége nyílt egy brüsszeli nagykövetségi rendezvényen bemutatkozni, illetve részt venni egy HIPA-rendezvényen is. Egyikből sem lett azonban konkrét üzlet. A kelet-európai nyomdák nyugat-európai kiadóknál

és marketingügynökségeknél tapasztalható dömpingje miatt specifikus módszerekkel lehet csak megrendeléshez jutni.

Humánerőforrás-feltételek és azok hiánya az exportban

A nemzetköziesedés háttérében az exportcsoport munkálkodik, amely a csúcsidőszakban 7 főből állt, jelenleg 3-4 fő alkotja. Tervezik exportszakember felvételét, mert arra számítanak, hogy bővülni fog a kivitel. Egy exportüg्यintéző betanítása viszonylag hosszú időbe telik. Az idegennyelv-ismeret terén hatalmas hiányosságok vannak, a középfokú nyelvvizsga kevés az exportüg्यintézéshez. „Előfordult, hogy a felsőfok is kevésnek bizonyult. Az angol és a német a fő nyelv, de francia nyelven is kommunikál és a leendő munkatársakat interjúztatja is a cég. Magabiztosan, széles spektrumon kell tudni idegen nyelven kommunikálni, és az eladói képesség is fontos. Meg kell tanulni az adott nyelven a nyomdaipari kifejezéseket, ismerni kell a nyomdaipari folyamatokat és technológiákat, a számlázási és a szállítmányozási feladatokat, és nagyon fontos a személyiség is, melynek a beérése nem rövid idő. A jó idegennyelv-tudás kevés, azon felül sok egyéb paraméternek kell megfelelni. Általánosságban nézve is nehéz ebben a földrajzi egységben – Budapest és Kecskemét között félúton –, a dabasi ipari parkban működő jelentős számú, idegennyelv-ismeretet elváró vállalat vonzáskörzetében a munkaerőért versenyezni” – mondja Balizs Attila.

A cég többek között emiatt kötött duális képzésre vonatkozó megállapodást az Óbudai Egyetemmel, amely nyomdaipari mérnököket is kibocsát. Nincs „élesben még duális hallgató az egyetemről”, azonban az egyik nyílt napon sikerült a hallgatók közül egyet megnyerniük, aki nyári szakmai gyakorlatának letöltése után is gyakornoki pozícióban maradt, és a végzés után is ennél a cégnél tervezi a pályafutását. A középiskolákkal és az általános iskolákkal is szoros kapcsolatot alakítottak ki, sok gyárlátogatást szerveznek. Ennek oka többek között, hogy a nyomdász szakma népszerűsége visszaesett az elmúlt tíz-tizenöt évben. Kevés középfokú végzettséggel rendelkező szakember került ki a budapesti képzőhelyről. Ma már az országban több intézményben: Budapesten, Békéscsabán és Debrecenben, a nagy nyomdák környezetében is folyik nyomdaipari szakemberek képzése. A környező települések általános és középiskoláinak a tanulói is rendszeresen vesznek részt gyárlátogatáson, a nyomda így is próbálja népszerűsíteni a szakmát a fiatalok körében.

Az export és az innováció közötti szinergiák

Az export sok innovatív megoldást kényszerített ki. Egyrészt az exportpiacok nyomására nagyszámú egyedi megoldást kellett kifejleszteni például CD-applikálási lehetőségekkel, technológiafejlesztéssel összefüggésben, stb. Ami viszont ennél is fontosabb: a gyártás az export hatására sokkal precízebbé, kommunikatívabbá és transzparensbé vált. A 24 órán belüli árajánlat-készítés az egyik fontos elem, hogy a megrendelő

érezze, az ajánlatkérést egy működő céghez küldte, ahol azonnal elkezdtek vele foglalkozni. A nemzetköziesedés szemléletváltást eredményezett, amelynek része az ügyfél folyamatos tájékoztatása a folyamatról. A rendszeres kommunikáció, a bizonytalanság kiküszöbölése a kül- és belpiacokon egyaránt kifizetődik.

A Live Print alkalmazás – amelynek használatával extra tartalmakat, háromdimenziós animációkat, valamint videókat lehet megjeleníteni a kiadványokon – még a régi tulajdonos idejében indult el. A cél az volt, hogy olyan előnyre tegyenek szert, amely nem igényel jelentős beruházást, illeszkedik a trendekhez, és képes a versenytársak köréből kiemelni a céget. Ez annyira sikerült, hogy európai szinten – a frankfurti könyvvásár a legnagyobb iparági esemény, ahol ekkor a nyomda is megjelent – senki nem kínált ilyet a versenytársak közül, sőt a megrendelők sem hallottak és láttak ehhez hasonló megoldást. Egy-másfél évbe telt, mire a hazai piacon sikerült bevezetni, elfogadtatni és megkedveltetni ezt a szolgáltatást, a piac ugyanis még nem volt rá felkészülve. Az exportpiac által kikényszerített elvárások folyamatos tanulásra ösztönzik a nyomdát, ez „megakadályozza az eltunyulást, ami a versenyképesség kárára is válhatna”.

Jövőbeli fejlődési irányok

A külvilág felé zajló kommunikáció professzionálisabbnak tűnik a valóságosnál, ugyanis egy lelkes gyártmánygazda motiváltságának köszönhetően aktív a cég a Facebookon. A professzionális gyártási és kommunikációs folyamatokkal ellentétben a marketingkommunikáció nem szabályozott. Az exportpiaci marketingköltségek a vásárokon való megjelenést és azok látogatását érintik, tudatos exportpiaci marketingaktivitás nincs. Amellett fontos ebben a szegmensben, hogy a megrendelők ne professzionális központi kommunikációval találkozzanak, hanem azokkal a személyekkel, akik az egyes folyamatokat képesek befolyásolni és koordinálni. A személyes, közvetlen kapcsolat ebben az iparágban sokkal hatékonyabb, mint a személytelen és nagyon megtervezett kommunikáció. A cégvezetők folyamatosan elérhetők az ügyfelek számára.

A hazai piacon nagy valószínűséggel megmarad a szegmentáltság – nem az objektív pénzügyi, hanem a puha tényezők miatt. A nyomdaipar számára is kérdéses volt például, hogy a könyvnyomtatás meddig fog fennmaradni. A válság kapcsán sokakban felvetődött, hogy a vevők nagy része először a könyvről mond le. Az export miatt a válság éveiben is nyereséges volt a cég, akárcsak az elmúlt 13 évben. Annak ellenére, hogy a válság idején kissé (körülbelül 5 százalékkal) visszaesett a könyvpiac, azóta a növekedés töretlen, legdinamikusabban a gyerekkönyvek piaca bővül. Az e-könyvek aránya marginális, csupán 1-2 százalékot tesz ki. Az e-könyv megjelenése kapcsán az Amazon produkált egy felfutási görbét, de megfigyelhető volt a növekedés a nyomtatott könyvek körében is. „Az ember fiziológiai igényeit a kézzel fogható, tapintható, illattal bíró könyv elégíti ki. Egy könyv olvasása sokkal pihentetőbb, mint az e-book használata” – mondja a vezérigazgató. A nyomtatott piac jövője persze kérdéses, de biztató, hogy

a könyv „ajándékkategóriává vált”, ahol fontos a minőség. Vitát vált ki a könyv ökológiai lábnyoma is. Egy kiállításon egy e-book-olvasó népszerűsítése kapcsán a fák kivágása elleni érveléshez egy roll-upot (felgöngyölíthető kiállítási fal) készített az egyik cég. A nyomda vezetése finoman utalt rá, hogy könyveik olyan skandináv erdőkből származó fák alapanyagából készülnek, amelyeket direkt erre a célra telepítenek. Miközben az e-book-olvasók gyártása sokkal környezetterhelőbb, nem beszélve a keletkező elektronikai hulladékról. „A könyv imázsa megtépázódott, azt vissza kell állítani a jövőben.”

Érdekes eset a közelmúltból. A cég egy német szerszámgépgyártó vastag katalógusát nyomtatta, az üzletet egy közvetítőn keresztül kötötték. Ez az cég az előző évben úgy döntött, hogy online felületen teszi elérhetővé a katalógusát. Emiatt 20 százalékkal esett vissza a forgalmuk. „A szerelő a gépben nyakig olajosan nem fog ugyanis kiszállni és az alkatrészt megkeresni az interneten, inkább rendel a versenytársaktól. Persze egyre több minden kerül digitalizálásra, de bizonyos nyomdaipari termékek a várakozásaink alapján meg fognak maradni” – mondja Balizs Attila.

A jövőben szükség lenne olyan hálózatra, amelyben szakmai munka folyik, azaz ahol új technológiák, jól működő módszerek, esettanulmányok megismerésére nyílna lehetőség. Sajnos Magyarországon az összefogás hiányzik, aminek kulturális és társadalmi gyökerei is vannak.

A cég a közelmúltban vezető-, majd tulajdonosváltáson esett át. A korábbi ügyvezető tudását és üzletpolitikáját illetően nagyon elismert volt, ugyanakkor a vevők többnyire a kereskedelmi egységgel álltak kapcsolatban. Fontos volt, hogy a vezérigazgató-váltás során a folytonosság fennmaradjon. A négytagú felső vezetésből a vezérigazgató és a termelési igazgató nyugdíjba vonult, a folytonosságot a pénzügyi és a kereskedelmi igazgató képviselte.

A jövő legfontosabb kérdése, hogy mire koncentráljanak: a magasabb igény szintű nyugati, vagy a kevésbé magas minőségi elvárásokat támasztókeleti piacokra. A kelet-európai fókusz az új tulajdonos miatt kínálkozó lehetőség. A tulajdonosváltás piacfejlesztési és technológiafejlesztési lehetőséget egyaránt kínál.

JULIUS-GLOBE KFT. – A logikai földgömbtől napjainkig

JULIUS-GLOBE Kereskedelmi és Termékgyártó Kft.

Székhely: 1056 Budapest, Váci u. 60. Hungary

Telephely: 9081 Hungary, Győrújbarát, István u. 176.

Interjúalany: Rácz Erika minőségügyi vezető és vevői kapcsolattartó

2018. november 25.

| JULIUS-GLOBE Kereskedelmi és Termékgyártó Korlátolt Felelősségű Társaság | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| Mérleg- és eredménykimutatás- adatok | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
| Nettó árbevétel (E Ft) | 1 251 650 | 1 406 839 | 1 280 350 | 1 130 687 | 1 018 053 | 819 292 |
| Nettó árbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 88,97% | 109,88% | 113,24% | 111,06% | 124,26% | – |
| Exportárbevétel (E Ft) | 657 001 | 517 958 | 618 117 | 474 542 | 626 037 | 548 888 |
| Exportárbevétel változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 126,84% | 83,80% | 130,26% | 75,80% | 114,06% | – |
| Export aránya az árbevételen belül | 52,49% | 36,82% | 48,28% | 41,97% | 61,49% | 67,00% |
| EBIT (E Ft) | 209 622 | 327 486 | 292 458 | 263 135 | 208 411 | 121 835 |
| Adózott eredmény (E eFt) | 193 066 | 322 681 | 272 144 | 269 515 | 217 955 | 162 613 |
| Mérlegfőösszeg (E Ft) | 1 591 216 | 1 520 267 | 1 143 711 | 1 132 913 | 1 049 450 | 879 313 |
| Mérlegfőösszeg változása (a tárgyévet megelőző év = 100%) | 104,67% | 132,92% | 100,95% | 107,95% | 119,35% | – |
| Saját tőke (E Ft) | 753 001 | 882 616 | 824 935 | 552 791 | 453 276 | 385 321 |
| Foglalkoztatottak száma (fő) | 41 | 42 | 40 | 42 | 39 | 40 |
| Likviditási ráta | | 1,06 | 1,45 | 0,83 | 0,61 | 0,82 |
| ROE (%) | 25,64 | 36,56 | 32,99 | 48,76 | 48,08 | 42,20 |
| ROA (%) | 12,13 | 21,23 | 23,80 | 23,79 | 20,77 | 18,49 |

A kezdetek

A fémből készült logikai földgömb az 1998-ban indult Julius-Globe Kft. első termékeinek egyike. A Julius-Globe Korlátolt Felelősségű Társaság budapesti székhelyű, azonban 2800 négyzetméteres üzemük Győr közelében, Győrújbaráton található. A családi tulajdonban és részben családi menedzsmenttel működő, modern gépparkkal rendelkező cég egyedi és kis szériás, precíziós CNC fém- és műanyag-megmunkálással és készülékgyártással, tervezéssel foglalkozik, egyedi megrendelések alapján. Több mint kilenc iparágnak szállít: az autópárnak, a csomagolóipárnak, a műanyagipárnak, az orvosi műszertechnikai

iparnak, a high-tech-iparnak, a dohány- és nyomdaiparnak, illetve az elektronikai és gépgyártó iparnak. A vállalkozás menedzsmentje 4 főből áll, amelyből kettő a tulajdonos apa és lánya. A legfiatalabb közülük 42 éves, a legidősebb 65. A döntések előkészítése a menedzsment tagjainak saját hatásköre, a döntéseket a két tulajdonos és a műszaki igazgató hozza meg. Döntéshozatali módszerükre a körültekintés és a csekély kockázatvállalás jellemző. A menedzsment tudásgyarapítását főleg a szakmai kiállításokon, illetve a beszállítók által szervezett oktatási programokon való részvétellel oldják meg.

Családias környezetben több generáció együttműködése valósul meg. A vállalkozást a Nagyváradról származó édesapa és lánya alapította az 1990-es évek végén. Az alapító-tulajdonos apa eredetileg öt évig szerszámkészítőként dolgozott, majd gépész üzemmérnöki, később mérnök-közgazdász végzettséget szerzett. Magyarországra való áttelepülése után néhány évvel került az egykori győri Lemezárugyárba, amelynek először műszaki igazgatója, majd 7 éven keresztül vezérigazgatója is volt. Saját vállalkozása megalapításakor korábbi szakmai tudását és vezetői tapasztalatait nagy sikerrel aknáztta ki. Elmondása szerint a szakértelem célravezetőnek bizonyult, ugyanis, ha nem lett volna az életében az ötéves szerszámkészítői szakiskola, nincs az egész gyár és a vállalkozás sem. A mérnök-közgazdász diploma a cégvezetői teendők, elsősorban a gazdasági banki ügyletek során könnyíti meg a munkáját.

A társalapító lány, Rác Erika Győrben, az akkori Széchenyi István Főiskolán környezetvédelem szakon kezdte felsőfokú tanulmányait. Ösztöndíjasként 1997-ben egy holland egyetemen (Rijkshoogeschool Ijselland) rész képzésen vett részt, majd holland tanárai elismerésként egyéves posztgraduális képzési lehetőséget ajánlottak fel számára. Öt év alatt két főiskolai BA- és egy MA-diplomát szerzett. Az angliai (University of Greenwich) egyetemen megszerzett Nemzetközi Környezetvédelmi Tanulmányok MSc-diploma megszerzése után a győri Philips APM-nél minőségügyi mérnökként, majd vevőtámogató minőségügyi vezetőként tevékenykedett. 2006-tól a családi vállalkozásban folytatta pályafutását. A generációs sokszínűség a három műszakos munkarendben foglalkoztatott munkavállalók körében is jellemző, ugyanis az alkalmazottak közel 20 százaléka több mint 15 éve dolgozik a vállalkozásban. Az idősebb kollégák szakmai tapasztalata és tudása kellő bázist jelent. Emellett a cég törekszik fiatal szakemberek bevonásával és folyamatos szakmai továbbképzési lehetőségek felajánlásával lendületben tartani a vállalkozást. A lendület állandó, ugyanis a Julius-Globe árbevétele 2013 óta minden évben 10-13 százalékkal emelkedett, amit a több lábbon állással, a különböző iparágakban való szimultán jelenléttel sikerül elérni.

A nemzetközi piacok felé vezető út mérföldkövei

A cég első nagy partnere a Philips APM volt. Akkoriban a győri Puskás Tivadar úti, a Philipsnek dolgozó gyárüzeme működött a cégnek, közel 200 fővel, három műszakban, ahol elektronikai és mechanikus alkatrészeket szereltek, válogattak, és végezték az

utómunkákat. Kitettségük a Philips felé óriási volt, mert a holland székhelyű cég a teljes árbevételük több mint 90 százalékát adta. A Philips kivonulása miatt 2004-től folyamatosan „távolodtak” az addigi tevékenységtől és építették ki a jelenlegit. 2010-ben pedig végleg bezárták a Puskás Tivadar úti telephelyet. Ettől kezdve a győri újbaráti gyáregységben folytatták tevékenységüket. Később már a Robert Boschtól, a Siemenstől, az Auditól, illetve nagyobb transznacionális vállalatoktól érkező további megrendelésekből tudták pótolni a kieső piaci részt.

A cég 2002-ben második üzletágként kezdte el a forgácsoló üzemrész kiépítését. Ebben az időszakban a győri és a hazai piacok már telítődtek, így az ügyvezető elsősorban külföldi (stuttgarti és hannoveri) vásárokon, B2B tárgyalásokon szerezte az új partnereket. Ezekre többnyire az ITDH (HIPA) vitte ki a családi vállalkozást. 2006-ban már olyan nagy transznacionális vevőcsoportoknak szállított a cég, mint a Robert Bosch, a Mecó és a Siemens.

A vállalkozás specialitása a nagy hozzáadott értékű termékek gyártása. A versenytársaik döntően nagy árbevételű, de kisebb üzemi eredményű hazai cégek. Ezen a területen a nagyszériás tőkeerős gyártókat nem tartják versenytársaknak, szerintük „nem ugyanazon a piacon mozognak”. A Julius-Globe Kft. egyik stabilitást eredményező tudatos stratégiája a diverzifikált vevői portfólió, amely egyszerre előny és hátrány. Ennek révén a vállalkozás kitettségét minimalizálni lehet, nem függenek egy-két nagyobb megrendelőtől. A hátránya az, hogy a többféle megrendelői igény kiszolgálása folyamatos alkalmazkodást igényel. Ezt nagy és sokféle géppark üzemeltetésével, illetve az egyéni megrendelői igényekhez folytonosan igazodó rugalmas szolgáltatásszerkezettel oldják meg. A Julius-Globe Kft. működése a kis szériás fém- és műanyag-megmunkálás terén jól elkülönített tevékenységek köré csoportosul: CNC megmunkálás (marás, esztergálás, köszörülés és szikraforgácsolás); készüléktervezés és -gyártás (készülékeiket és célgépeiket a feladattól függően kis és közepes szériagyártásra alkalmassá tervezik); kutatás-fejlesztés a céges és a vevői igényeknek megfelelően.

A külföldi megrendelések elnyerésének egyik fontos alapja a megfelelő szaktudás és a több nyelven való kommunikációs készség volt. A cég mindkét tulajdonosa beszél németül, angolul, olaszul, románul, illetve az adminisztratív tevékenységekben dolgozó kollégák is több nyelven. A nemzetközi partnerek keresésében előnyös volt a családi vállalkozás jelleg, illetve a tulajdonos-vezető személyes jelenléte a nemzetközi vásárokon, szakember-találkozókon. A sikeres nemzetközi jelenléthez hozzájárult, hogy a Philipsszel való együttműködés magával hozta a különböző szabványoknak való megfelelés iránti elvárásokat, ami előmozdította a folyamatszervezés és a minőségmenedzsment (APQP, DFMEA, PFMEA, ISO) terén a nemzetközi piaci elvárási szint teljesülését. Fő értékeinek, azaz megbízhatóságának, rugalmasságának és folyamatos fejlesztéseinek köszönheti két évtizedes sikereit a Julius-Globe Kft. Korszerű gyártástechnológiája, magasan képzett, lojális munkatársai magas vevői elégedettséget érnek el a nemzetközi piacon.

A vállalkozás diverzifikációra épülő piaci stratégiája, illetve rugalmassága elősegítette a válságból való gyors kilábalást is. A krízis tanulsága számukra az volt, hogy válságban tényleg fejleszteni kell, és mindenképpen kerülendő, hogy árbevételük túlzottan „egyszereplős” legyen.

A nemzetközi vállalati kapcsolatok kiépülését és a beszállítóná válást sok szakmai szervezet is segítette, például a Nemzeti Külgazdasági Hivatal, az EEN¹ és a Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara. Utóbbival jelenleg is nagyon szoros az együttműködés.

Nemzetközi relációk

2005–2006 óta erőteljes és rendszeres export jellemző a cégre, ami az első években még szinte kizárólag az EU-ba irányult. Az elmúlt évtizedben a célpiacok számát folyamatosan bővítették, így Európában jelenleg hét országba szállít a cég, de közvetetten exportál Európán kívüli piacokra is, például Mexikóba. Az EU-n belül Németország, Hollandia, Dánia, Ausztria, Románia, Olaszország, az EU-n kívül Svájc a legfőbb célpiac. Az exportárbevétel 80 százaléka kötődik a hagyományos német piachoz, Hollandiához 10 százalék, illetve a további célpiacok együttes részesedése is 10 százalék. A fő exporttermékek között CNC precíziós forgácsolt alkatrészek, készülékek és gyártósorok találhatók. A vállalkozás külföldi nagyvállalatok beszállítójaként van jelen a külső piacon. A 2011-es év rekordokat hozott az exportarányt illetően, ugyanis akkor több mint 70 százalékot tett ki az exportértékesítés aránya. 2012 óta, amióta a magyar gazdaság helyzete erősödött, a belföldi árbevétel dinamikus növekedése mellett az export aránya csökkent. A vállalkozás nem rendelkezik célértékkel az exportarányt illetően. 2017-ben az árbevétel 40 százaléka származott exportból.

A nemzetközi versenyképesség belső tényezői

A cég nemzetköziesedése szempontjából a legfontosabb belső környezeti tényezők között a vevőkkel és beszállítókkal kialakított bizalmi kapcsolat, a kutatás-fejlesztés iránti tulajdonosi elköteleződés, illetve a magas szintű nyelvismeret emelhető ki. Külkereskedelmi ügyintézőt nem foglalkoztat a vállalkozás, a két tulajdonos látja el a kereskedelemmel, illetve külkereskedelemmel kapcsolatos feladatokat. A cégvezetők proaktivitása is hozzájárult ahhoz, hogy a vállalkozás jelenleg kilenc iparágban van jelen hazai és nemzetközi szinten is. Ezt a lehetőség által vezérelt gondolkodásmódot tükrözi, hogy a vállalkozás 2016-ban belépett az Üripari Klaszterbe, és elnökségi tagként részt vesz a Professio Klaszterben, s mindezek mellett a Győr-Moson-Sopron

1 EEN: Enterprise Europe Network – európai vállalati hálózat.

Megyei Kereskedelmi és Iparkamara Vállalkozásfejlesztési Munkacsoportjának választott elnöke is a családi céghez kötődik.

A vállalkozás nemzetközi jelenlétéhez elengedhetetlen az ismertség. 2016/2017-ben a cég benevezett az European Business Awards versenyre, majd – 34 európai ország 33 000 vállalata közül – elnyerte Nemzetközi Kiválósági díjait. Először nemzeti bajnoki, majd nemzeti közönségbajnoki címet nyert, így a 2017-es díjátadón Magyarországot képviselhette. A Julius-Globe Kft. még ugyanebben az évben bekerült a Budapesti Értéktőzsde Top 50 legprosperálóbb vállalata közé is. A vállalkozás szakmai körökben való ismertségét a nemzeti és nemzetközi szakmai vásárokon, kiállításokon való rendszeres részvétel mellett az Európai Kiválósági Üzleti Díj versenyen elért helyezés is segítette. Ennek nyomán ugyanis intenzív PR-munka, erőteljes médiamegjelenés (PR-film, weboldal-megújulás, Facebook-profil) kezdődött. A családi cég a versenyhelyezés kapcsán 34 ország sajtóorgánumaiban ért el megjelenést. A nevezés eredeti célja az volt, hogy nemcsak Magyarországon, hanem külföldön is megmérettessék magukat, és ott is ismertséget szerezzenek.

A nemzetközi hírnév kiépítése, a kiugró piaci sikerek, a dinamikus fejlődés mind-ezek mellett a folyamatos technológiai innovációra és fejlesztésekre vezethetők vissza. A tárgyi eszközökbe történt beruházás 2011 és 2018 között több mint 1,1 milliárd forint volt. A vállalkozás további technológiafejlesztést tervez, megközelítőleg 270 millió forint értékben. A kis szériás, nagy hozzáadott értéket képviselő precíziós, egyedi alkatrészek gyártása, az általuk tervezett és gyártott összeszerelő munkahelyek, gyártósorok, szerelőkészülékek, szerszámok, célgépek, berendezések, végellenőrző készülékek, mechanikus munkadarabok ellenőrzéséhez funkciós idomszerek, mérőórák kézi mérőeszközök és munkadarab-felfogó készülékeik a 3D-s mérőgépre egyértelműen piaci rést képviselnek, ehhez azonban alapfeltétel a magas színvonalú és korszerű géppark megléte. A cég működésére az innovációs gondolkodás jellemző. Kiemelten foglalkoznak K+F+I projektekkel, amelyek eredményeit folyamatosan felhasználják a termelésben és a partnerek minél magasabb szintű kiszolgálásában.

A cégvezetők véleménye szerint a nemzetköziesedéshez, a dinamikus fejlődéshez a partiumi magyarságra olyannyira jellemző egyenesség és korrektség, valamint a komolyan vett „gentleman's agreement” is hozzásegítette a céget. Sok üzletet eredményezett, sok ajtót nyitott meg előttük.

Az innováció mint a nemzetköziesedés kulcsa

A vállalkozás alapstratégiájának szerves része a folyamatos innováció. A cég külön tevékenységi kört épített a K+F+I működtetésére, és megfelelő marketinggel külön vagy kapcsolt szolgáltatásként kínálja ügyfelei számára. Ehhez a cég jelenleg hétfős, fejlesztő mérnökökből álló kutató-fejlesztői csapatot alkalmaz, akik ellátják a cég belső és az ügyfelek K+F+I szükségleteit. A fejlesztő team legfontosabb feladatai közé tartozik

a vevői technológiai leírások tökéletesítése, a műszaki konzultációk lefolytatása, valamint saját K+F projektek megtervezése és kivitelezése. Büszkeségeik között említették azt a projektet, amelyben ügyfelük számára fejlesztettek ki gyártósori görgők élettartamának meghosszabbítására speciális kopásállósági technológiát. Kihívásokban bőségesen volt részük az elmúlt húsz évben. Ilyen kihívásokkal teli műszaki feladat volt például az autóipar részére motorblokk-szennyeződést vizsgáló berendezés kifejlesztése; digitális kijelzésű, felületi érdességet mérő berendezés továbbfejlesztése; üvegtető roló gyártástechnológiája fejlesztésének támogatása; nyersanyag-továbbító görgő felületi anyaga tapadámentességének és kopásállóságának megoldása; nyersanyagfüggő optimális bevonatok kikísérletezése és bevezetése; speciális technológiák és mérőberendezések integrálása vevőik termelésébe gyártástechnológia-változtatással; orvostechnikai eszköz gyártási kísérlete; olajfúró tornyok biztonságtechnikai alkatrészeihez, egységeihez új hőkezelési eljárás kifejlesztése; szerelt kivitelű és egy anyagból gyártott propeller tervezése és kivitelezése; továbbá egyenes és csavart lapátú propellerek légáramlás-technikai vizsgálata.

Kutatás-fejlesztési tevékenységet nem csak önállóan, hanem konzorciumi együttműködő partnerként is folytat a cég. Együttműködő partnerként vett részt például egy autóipari fejlesztési projektben az Adient Mezőlak Kft.-vel.

A Julius-Globe Kft. törekszik gyártási folyamatainak digitalizálására. A digitalizáció ugyanis leegyszerűsíti és lerövidíti a gyártási időt, ennek révén jelentős kapacitásnövekedést érhető el. Űn. CAD-CAM² rendszerben dolgoznak, a folyamatok szoftveresen vezéreltek a tervezőasztaltól a CNC megmunkáló központig. Gyártó- és tervezőkapacitásukat több szoftver (CAD/CAM programok: CATIA³, CREO⁴ 2, ESPRIT⁵) támogatja. Nemrég vezették be a CLIPPER⁶ integrált vállalatirányítási rendszert. Az ERP rendszer 2018-as bevezetése nem volt zökkenőmentes, az adott évre árbevételcsökkenéssel számoltak, de a bevezetés szükségszerű volt annak érdekében, hogy a jövőben a folyamatok automatikusabbak legyenek és kiszűrjék az emberi mulasztás miatt fellépő hibákat és gyengeségeket.

Folyamatosan figyelemmel kísérik az Ipar 4.0 folyamatokat érintő fejlesztéseket is. Ennek keretében az általuk tervezett, gyártott és beüzemelt berendezésekbe és készülékekbe lézeres és optikai szenzoros hálózatokat, kamerarendszereket és automatizált szerelőrendszereket építenek be, ezzel segítve elő vevőiknél a gyártástechnológiai folya-

2 CAD-CAM: computer-aided design & computer-aided manufacturing – számítógépes dizájn és számítógépes termelés.

3 CATIA: computer-aided three-dimensional interactive application – számítógéppel támogatott háromdimenziós interaktív alkalmazás.

4 CREO: csúcskategóriás CAD/CAM/CAE rendszer.

5 ESPRIT: teljes spektrumú CAM rendszer CNC programozásra, optimalizációra és szimulációra, a CAD-ot támogatja.

6 CLIPPER: számítógép-programozási nyelv.

matok zökkenőmentessé tételét és a gyártási kapacitás növelését. A cég vezetőjének véleménye szerint az Ipar 4.0 megmunkáló folyamatainak alkalmazása egyedi termékek esetében nehezebb, mint nagy mennyiségű sorozatgyártásnál.

A nemzetköziesedés árnyoldalai, avagy a bürokrácia útvesztői

A külpiaci műveletek velejárója a megnövekedett adminisztráció. A cégvezető elmondása szerint nagyon sok időt vesz el a túlzott szabályozás az állami szervek részéről, különösen az Intrastat statisztikai jelentés elkészítése az importbeszerzés kapcsán; az EUR 1 és más vámdokumentumok kiállítása az EU-n kívüli értékesítés dokumentálására; a CMR⁷; az EKAER, amely rendszer sokszor nem működik, illetőleg túlzott részletezettséggel kéri az adatokat. Ugyanakkor a cégvezetés az elmúlt években nagy figyelmet és előzékenységet tapasztalt helyi és minisztériumi szinten is a kkv-kat érintő problémák, kihívások kapcsán, amilyen például a szakember-utánpótlás, a szakképzés erősítése és a technológiafejlesztés.

Óvatosság a pénzügyekben

A vállalkozás saját forrásokra épít. Csak eszközbeszerzésnél folyamodik hitelhez, a forgóeszközt mindig saját tőkéből finanszírozza. Ez magas forgótőke-lekötést igényel, ugyanis a vevők 2–4 hónapos fizetési határidővel elégitik ki tartozásaikat, a nyersanyag és a munkavállalókkal szembeni kötelezettségek forgótőkeigénye jelentős.

Európai uniós forrásokat a vállalkozás többször vett igénybe beruházásaihoz, sok pályázaton indult sikerrel. Ezzel kapcsolatos észrevétel, hogy eszközbeszerzés esetén a három árajánlatot sokszor nehéz megkapni. A pályázati források kiutalása hosszadalmas, és nagy adminisztratív terhet ró a pályázatot benyújtó cégre. Eszközbeszerzés esetén a szektorbeli vállalatoknak megvan a határozott elképzelésük, hogy pontosan melyik gépet szeretnék megvásárolni. A hatékonyság, a pontosság, az eszköz- és vezérléskompatibilitás, a precíziós munkából adódó elvárások, a termelés-szervezési kérdések az eszköz áránál sokkal relevánsabb szempontok. A vezetés szerint a pályázatok kiírásakor ezeket a szempontokat is figyelembe kellene venni, valamint a családi vállalkozások jó adózói magatartását.

Az Ipar 4.0-ás pályázatokon a kötelező vállalások miatt nem indulnak. Ennek az az oka, hogy az eddig kiírt pályázatok alapján az elnyert vissza nem térítendő támogatás értékéhez kötődő igen magas éves nettóárbevétel-növekményt vagy 7 százalékos üzemi eredmény-növekedést kellene elérniük. Az igaz, hogy az elmúlt időszakban évenként 10-13 százalékos árbevétel-növekedéssel számoltak, de nincs garancia arra, hogy ezt az ütemet tartósan tartani tudják. Szakemberhiány miatt a kapacitásaikat sem képe-

7 CMR: nemzetközifuvárlevél-szoftver.

sek 100 százalékosan kihasználni. Az üzemi eredmény növelését illetően ahhoz, hogy megtartsák munkavállalóikat, folyamatosan emelniük kell a béreket, ezáltal a személyi jellegű költségeik is növekednek, ami közvetlenül csökkenti az üzemi eredményt.

A vállalkozás nem vett igénybe kedvezményes hitelkonstrukciókat. A számlavezető bank beruházási hiteleket folyósított, továbbá treasury szolgáltatást nyújt az árfolyamkockázatok kivédésére. Faktoring és exportbiztosítás lehetőségével eddig nem éltek a cégvezetők.

A cég vezetője optimista a vállalkozás stabilitását és kilátásait illetően. Annak ellenére, hogy a 2018-as ERP-rendszer bevezetése és a folyamatok automatizálásának fejlesztései árbevétel-visszaesést okoztak, bízik abban, hogy a következő években tartani tudják majd az eddig megszokott növekedési ütemet, ami lehetővé teszi új eszközök folyamatos beszerzését is. A növekedés fő motorja a hatékonyság javítása, illetve az innovációs tevékenység és az új termékek gyártása. Akadálynak a szakemberhiányt és a régióban jellemző bérversenyt tartja.

Jelentős erőfeszítések a szakember-utánpótlás érdekében

Az utóbbi években nehezebbé vált a munkaerő-toborzás, ugyanis a közvetlenül gyártási tevékenységet végző munkavállalók körében rendkívüli hiány tapasztalható a térségben (CNC esztergáló, CAD-CAM programozó, mérnökök-gépészek). Nehéz megszerezni, illetve megtartani a jó munkavállalókat. A cég 2018-ban több mint 20 százalékos béremelést hajtott végre. A Győri Műszaki Szakképzési Centrum Lukács Sándor Mechatronikai és Gépészeti Szakgimnáziuma, Szakközépiskolája és Kollégiuma, a Győri Műszaki Szakképzési Centrum Jedlik Ányos Gépipari és Informatikai Szakgimnáziuma, Szakközépiskolája és Kollégiuma, valamint a Széchenyi István Egyetem közelsége nagymértékben hozzájárul a vállalat munkaerő-utánpótlásához, de nem kielégítő mértékben képesek új szakembereket kinevelni a szektornak.

A munkaerő-utánpótlás terén a Széchenyi István Egyetem közvetve a Practing Alapítványon keresztül nyújt segítséget közel másfél éve a vállalatnak, amely ezen túlmenően közvetlenül is jó kapcsolatot ápol az egyetemmel (pl. az egyetemi eszközpark igénybevétele Charpy-töréstarteszt végzése céljából). Az alapítványon keresztül a gépészmérnök hallgatóknak lehetőségük van 3-6-9 hónapos gyakorlati idő eltöltésére a vállalatnál, valamint segítséget kapnak a diplomamunkájuk megírásához is. Az alapítvány a duális képzéshez hasonló elven működik, de sokkal előnyösebb feltételek mellett biztosítja a gyakornokokat a vállalatnak. A Győri Műszaki Szakképzési Centrum Lukács Sándor Mechatronikai és Gépészeti Szakgimnáziuma, Szakközépiskolája és Kollégiumával is szoros az együttműködés. Az elmúlt 13 évben több mint 210 gépgyártás-technológus, valamint forgácsoló töltötte a vállalatnál a szakmai gyakorlatát. Az egyetemen a vállalati szakemberek által tartott vendégelőadások és gyakorlati órák megtartására mind ez ideig még nem került sor, de a társaság nyitott az együttműködésre.

A cég kiemelt célja, hogy munkatársai szakszerű továbbképzésével, illetve a régió szakmunkásképzésében való részvétellel folyamatosan lehetővé tegye a megfelelő gyakorlattal rendelkező, szakképzett utánpótlást. Több pályaorientációs programban vesz részt annak érdekében, hogy minél több tanulóval ismertesse meg a szakmát, illetve vonzza a fémiparba a műszaki érdeklődéssel és adottságokkal rendelkező diákokat. A vezetés a mindennapi működésén keresztül értékeli a megfelelő szakemberek értékét. Közben bízik benne, hogy növekszik a fémipari, gépipari ismereteket igénylő szakmák népszerűsége a fiatalok és szüleik körében.

A vállalkozás regionális kapcsolatrendszere

A családi vállalkozás kiemelt figyelmet szentel a regionális, társadalmi, kulturális és karitatív kezdeményezésekre, és rendszeresen támogatja azokat. Emellett a helyi adókon keresztül nagymértékben hozzájárul a helyi gazdaság fejlesztéséhez. A tulajdonos-vezető Rácz Erika fontosnak tartja a kisgyermekes anyák munkaerőpiaci integrációját, illetve a női munkavállalók elismerésének erősítését, tekintve, hogy a fémiparban folyamatosan meg kell küzdeniük az előítéletekkel.

MAJOSZ – Szakmai szövetségként a hazai járműipar szolgálatában

MAJOSZ – Magyar Járműalkatrészgyártók Országos Szövetsége

1135 Budapest, Csata u. 25.

Interjúalany: Dr. Nyíró József elnök

2018. szeptember 04.

Az interjúalany

Nyíró Józsefet a műszaki dolgok iránti érdeklődése vezette a Budapesti Műszaki Egyetemre a zalaegerszegi Ganz Ábrahám Műszaki Középiskola elvégzése után. A gépészmérnöki karon szerzett diplomát, majd a gyártástudomány és -technológia tanszéken PhD-fokozatot. Kutatási területe az ultraprecíziós megmunkálás, keményszertergálás, valamint a mikro- és nanotechnológia. Egyetemi oktatói tevékenysége mellett már több mint két évtizede vállalkozóként is tevékenykedik. Ebben a minőségben különösen a szerszámtervezés és -gyártás, a vállalatirányítási és minőségirányítási rendszerek terén szerzett ismereteit és tapasztalatait hasznosítja. Szakmai közéleti tevékenységének legfontosabb terepe a Magyar Járműalkatrészgyártók Országos Szövetsége, amelynek 2017 óta az elnöke. Emellett felügyelőbizottsági tag a Magyarok a Piacon Klubban, és tagja a Magyar Műanyagipari Szövetségnek is.

A MAJOSZ szakmai szövetségi feladatai

A járműipar az egyik legfontosabb ágazat Magyarországon. Évek óta prosperál, sok embert foglalkoztat, és nagyon magas a GDP-hez való hozzájárulása. A Magyar Járműalkatrészgyártók Országos Szövetsége Magyarország egyik legnagyobb szakmai szervezete, amely 2018-ban ünnepelte működésének 25 éves évfordulóját. A szövetség elindítója a Magyar Suzuki Zrt. és annak 22 tagvállalatból álló beszállítói köre volt. A MAJOSZ a járműalkatrész-gyártók képviselőjét látja el, jelenleg megközelítőleg 300 vállalat a tagja. Fő feladata a tagvállalatok és a járműipar érdekeinek képviselése, olyan támogatási lehetőségek felkutatása, amelyek elősegítik a külföldi piacra jutást, rendezvények, konferenciák, üzleti partnertalálkozók (B2B), megbeszélések szervezése.

Az ágazatban működő vállalkozásokat lényegében a járműalkatrész-gyártókat tömörítő MAJOSZ és a gépjárműgyártókat összefogó MAGE (Magyar Gépjárműipari Egyesület) képviseli. A MAJOSZ-ban a tagvállalatok 80 százaléka a kkv-szektorhoz tartozik, bár vannak közöttük nagyvállalatok és transznacionális cégek is. A tagok az OEM, TIER1-2-3 kategóriába sorolhatók, a MAJOSZ jellemzően a kisebb, a TIER 2-3 kategóriába, vagyis a kkv-szektorba tartozókat képviseli. Tagvállalatainak árbevétele 2300 milliárd forintba tehető, a teljes hazai autóipar pedig mintegy 8000 milliárd forintot tesz ki.

A szövetség tagvállalatai között megtalálhatók a legjelentősebb magyarországi cégek (Videoton Holding, Rába, Karsai cégcsoport, Fémalk Kft.). A szövetség feladatának tekinti, hogy a nagyvállalatoknak is támogatást nyújtson. Ez nem egyszerű, mert azok már stratégiai partnerek, a MAJOSZ-on túllépve építik nemzetközi kapcsolataikat. Önálló nemzetközi aktivitásuk igen számottevő. A szövetség ehhez kiegészítő szolgáltatásokkal igyekszik hozzájárulni, kiszolgálni sajátos elvárásait, és hasznosítani a tapasztalatait a kisebb vállalkozások segítése terén.

A nemzetközi gazdasági kapcsolatok előmozdítása érdekében a szövetség fontos feladatának tekinti relációs szakmai információk nyújtását, szakmai napok, delegációk szervezését a piaci ismeretek bővítése, a kapcsolatépítés elősegítése és az ügyfélszerzés támogatása végett. Igyekszik külföldön minél több rendezvényen önállóan és más hazai szakmai szövetségekkel közösen megjelenni. Elsősorban a legfontosabb autóiipari rendezvényekre koncentrál, legyenek azok a kelet-közép-európai, a V4-es (visegrádi négyek) vagy a teljes európai szektorban. A konferenciákon és rendezvényeken való részvétel mellett fontos a különböző országok hasonló szakmai szervezeteivel és szövetségeivel való kapcsolatépítés is. Ez bonyolult feladat a MAJOSZ számára, mert alacsony költségvetéséből kevés embert tud foglalkoztatni, emiatt nem tud minden fontos szakmai rendezvényen megjelenni. Ennek ellenére arra törekszik, hogy minél több nemzetközi eseményen részt vegyen. A szövetség a cégekkel közösen van jelen ezeken vagy távollétükben képviseli őket.

Lényeges szempont a szövetség munkájának szervezése terén az aktív kapcsolatépítés a tagvállalatokkal. A kérdőíves igényfelmérések nem igazán sikeresek, az elmúlt időszak tapasztalatai alapján sokkal hatékonyabbnak bizonyultak a beszélgetések és a személyes találkozások. A szövetség sok fórumot működtet a találkozók elősegítésére, az aktív tagvállalatok ezeken rendszeresen részt vesznek. Emellett a telefonos és személyes kapcsolattartást is fontosnak tartják.

A nemzetközi partnerek közül kiemelkedő a MAJOSZ számára az 1959-ben létrejött brüsszeli székhelyű CLEPA (European Association of Automotive Suppliers), amely mintegy 3000, a járműipari ellátási lánc összes termékét és szolgáltatását lefedő vállalkozást tömörít. A CLEPA Európában valamennyi járműalkatrész-gyártó szövetséget informálja a járműipart érintő fejleményekről. A MAJOSZ ezenkívül együttműködik az osztráktól kezdve a csehen, a szlovákon, a szlovénen át a lengyelig minden egyes európai szövetséggel, bár ez nem napi szintű kapcsolatot jelent. Éppen azért vesz részt a szövetség a járműalkatrész-gyártók és -szállítók globális fórumán Stuttgartban (GACS – Global Automotive Components and Suppliers Expo), mert ott jelen vannak a járműipar legnagyobb vezetői vállalatai.

Globális fejlődési kihívások – adekvát válaszok megtalálása

A járműipari szektor sok kihívással szembesül, a járműipar egésze nagyon nagy változás előtt áll. Az egyik ilyen kihívás az önvezetés, ami jelenleg kezdeti fázisban van, bár nagyon jelentős tesztek zajlanak ezen a területen (ZalaZone). Az önvezetés fontos kényelmi, baleset-megelőzési és forgalmi szempontból egyaránt, különösen a nagyvárosokban.

A másik nagy kihívás a hajtásrendszereket érinti. Jelenleg a benzin-, a dízel- és a hibridhajtás mellett megtalálható a teljes elektromos hajtás, illetve ezeknek a megoldásoknak valamilyen keveréke. A szakmai körök élénken foglalkoztatja, hogy a hagyományos benzin-dízel üzemanyagokat is lehetne tökéletesíteni, sokkal kisebb lenne a károsanyag-kibocsátás. Az elektromos autózás terén nagyon intenzív kutatás-fejlesztés zajlik. Ennek egyik kulcseleme és egyben fejlesztési területe az akkumulátortechnika. Kérdés, hogy lehet-e annyi alapanyagot kibányászni a földből, amennyi elegendő a szükséges mennyiségű akkumulátorok előállításához. Kína szerepe meghatározó lesz, mert a környezetszennyezés csökkentése érdekében várhatóan rövid időn belül leállítja a dízelmotor-üzemű autók gyártását, és határozott lépéseket tesz a hibrid és elektromos autók irányába. Ennek jegyében a Volvo is főként elektromos autókat állít majd elő, ami természetesen tovább fog gyűrűzni, mert a know-how beépül a saját kínai autókba is. „Meghajtási oldalról a gáz, kiemelten a hidrogén nagyon fontos jövőbeni fejlesztési terület, mert például a japánok ebben nagyon bíznak, és úgy vélik, a jövő üzemanyaga a hidrogén lesz” – mondja Nyíró József.

A járműipart érintő harmadik legfontosabb kihívás az Ipar 4.0, ugyanis „aki nem mozdul el ebbe az irányba, az menthetetlenül leszakad és a perifériára szorul. Magyarországon erről a szakma képviselőinek bevonásával minisztériumi szinten folyamatos konzultáció zajlik. A hazai és a globális szektort egyaránt figyelni kell, mert egyébként nem leszünk versenyképesek. A versenyképességi és kiválósági program nagyon fontos keret. A kérdés az, hogy a fejlesztéseket miként lehet úgy lefordítani a cégeknek, hogy hatékonyságuk nagymértékben emelkedjen” – teszi hozzá.

A negyedik globális kihívás a kutatás-fejlesztés, vagyis hogyan lehet az általános irányzatokba integrálni a járműipari kutatást. Az első három kihívás globálisan és mélységében befolyásolja a járműipart: a szektorban működő vállalatokat és a beszállítókat. A negyedik kihívás mindenkit érint. Kormányzati szinten fontos követelmény a kutatás-fejlesztés kiemelt prioritása. Magyarországon a külföldi, kiemelten a német nagyvállalatok mind több K+F-tevékenységet honosítanak meg kutatási központok telepítése révén is. Ez az összeszerelő ország státuszából történő előrelépés fontos feltétele.

A hazai cégeket erre a folyamatra és a belőle fakadó kihívásokra fel kell készíteni. A sokrétű vállalati támogatások mellett kulcstényező a képzés és a finanszírozás. A hajtásrendszer jelene és jövője csak áttételesen érinti a MAJOSZ által képviselt beszállítói réteget. Az OEM-gyártók döntésétől függ, hogy mikor és mit fognak gyártani. Az önvezetés is jellemzően OEM- és TIER1-kompetencia. Az alattuk lévő cégek számára

az Ipar 4.0 és a K+F+I az igazán döntő tényező. Itt nem csupán saját belső kutatás-fejlesztésről van szó. Az Ipar 4.0 elvileg mindenkinek adottság, a benne rejlő lehetőségek kiaknázásához azonban keményen kell dolgozniuk az egyes vállalatoknak, mert ellenkező esetben könnyen versenyképességi hátrány és piacvesztés lehet a következmény.

A vállalatközi együttműködés erősítése – beszállítói fejlesztési program

A MAJOSZ-ban tömörült járműipari cégek kivételének legfontosabb célállomása Németország. Nagyon erős a német befolyás, a VW-csoport és a Daimler meghatározó Magyarországon, de sok beszállítója van a BMW-nek is. Számos japán cég is működik, köztük a szövetség fő alapítója, a Magyar Suzuki, amely sokat tett a magyar beszállítói rendszer fejlesztéséért. Azok a vállalkozások fejlődtek igazán, amelyek a tudást elsajátítva és megerősödve a Suzuki beszállítói lettek. Ez negyedszázados tanulási folyamat volt. Kezdetben még Japánból hozták a szerszámot és technológiát, később a hazai szerszámgyártást is elfogadták. Manapság már az elvárásokat figyelembe véve gyártják a konstrukciókat, japán szakemberek segítik a gyártási folyamatot. Mára a bizalmi skálán eljutottak oda, hogy „a japánok egyszerűen csak leadják a megrendelést a szállításra, mert biztosak lehetnek a teljesítés minőségében”.

A jármű- és járműalkatrész-gyártásban jelenleg is sok klaszterszerű együttműködés létezik, van közöttük jó és rossz is. „Valójában az a fontos, hogy legyenek ilyenek, mert az együttműködések viszik előre a fejlődést. A klaszter olyan, mint egy szövetség, amelynek van szakmai és emberi oldala. A hazai piac méretéhez képest talán túlságosan is sok klaszter létezik, nem is biztos, hogy mindnek létjogosultsága van, ez azonban csak a hosszabb távú működés során derül ki” – mondja az elnök.

A földrajzi közelség vagy távolság egyre kevésbé tekinthető abszolút befolyásoló tényezőnek a cégek közötti együttműködésben. Ráadásul Magyarország kis területű ország. „Nem a távolság befolyásolja ugyan az üzletet, de a logisztikai költségek is számítanak a beszállító kiválasztásakor. Természetesen mindez költségtényező, de összességében nem ez a döntő. Ha az alkatrészgyártó talál egy igazán jó, megfelelő know-how-val rendelkező beszállítót akár messzebb, akkor azt választja, nem pedig a szomszédban lévő bizonytalan minőségű termékeket előállító céget, ugyanis azzal sokkal nagyobb kockázatot vállal. Ha a hibás beszállított alkatrész miatt nem fogadják el a szállítmányt, annak súlyos következményei vannak. Különösen akkor, ha emiatt mondjuk a megrendelő járműgyártó társaság kénytelen leállítani egy gyártósort” – teszi hozzá.

A beszállítói körbe való bejutást nehezíti, hogy a gyártott termékeknek rendkívül szigorú minőségi elvárásoknak kell megfelelniük. Ezt garantálja a szigorú auditálás. A MAJOSZ megítélése szerint erre a kihívásra kínálhat megoldást a beszállító fejlesztési program. A Budapesti Műszaki Egyetemmel tárgyalások indultak, miként lehetne megvalósítani ezt a fejlesztési programot, „lefordítani” a kis cégeknek, és segíteni őket a beszállítóvá válásban. Egyedül ennek a vállalati körnek ugyanis nem lesz ideje,

energiája, pénze arra, hogy javítson a hatékonyságán, előrelépjen, és megtalálja azokat a módszereket, amelyeket már most is alkalmaznia kellene. Mindez szakmai és pénzügyi kérdés is, mert a szükséges fejlesztések beruházásigénye óriási.

A beszállítói fejlesztési program komplex módon próbálja ezt a kihívást kezelni. Részét képezi a minőségirányítás, a megfelelő hatékonyságú háttérkörnyezet, az infrastruktúra kialakítása, a szervezetépítés és a folyamatszabályozás. A műszaki háttér esetében nem elegendő az új berendezések beszerzése. Megfelelően képzett szakemberekre is szükség van a működtetésükhöz, mert „mit sem ér egy korszerű öttengelyes megmunkáló központ, ha nem tudják használni, mert nincs, aki kezelje, vagy mert a cég nem kellően likvid, és nem tud hozzá alapanyagot venni. Ebben az iparágban olyan gyors a technológiai fejlődés, hogy mire a finanszírozás nagy nehezen megoldódik, talán már nem is azt az öttengelyes megmunkáló központot kellene megvenni, mert van sokkal korszerűbb. Ezért kellene megpróbálni nagyobbakat lépni a finanszírozás terén, hogy esély legyen a világ élvonalához történő felzárkózásra” – mondja Nyíró József.

A vállalatközi együttműködés feltételeit befolyásoló körülmény a generációváltás, ami sok tagvállalat számára nagy kihívás. Az ügyvezetők/tulajdonosok jelentős része 60-65 éves vagy még idősebb. Nehezen megy az utódlás és a fiatalítás, jóllehet most lenne szükséges megtenni azt a minőségi ugrást, hogy nemzetközi szinten is megmutathassák magukat. Nagyon sok helyen nem megoldott ennek a háttere, nincs olyan szakember, aki továbbvinné a céget. Féltő, hogy a magyar vállalatok tömegesen eladásra kerülnek, felvásárolják őket külföldi befektetők, ami nem egy esetben az eddig kiépült szakmai kultúra elvesztésével fenyeget. A generációváltás problémája nem csupán magyar jelenség, a cégek nagy része még Németországban is eltűnik a piacról. A Porsche és a Knorr-Bremse tekinthető talán emblemikus mintapéldának, ahol több generáción keresztül sikerült megoldani a generációváltást, de inkább az jellemző, hogy maximum a második-harmadik generációnál megszűnnek vagy átalakulnak a vállalkozások, illetve felvásárolják őket.

A sikeres nemzetközi jelenlét követelményei

A kkv-k nemzetköziesedéséről a MAJOSZ több irányú tapasztalattal rendelkezik. Tagjai között vannak olyan cégek, amelyek nagy transznacionális vállalatok leányvállalatai, amelyek eleve könnyen jelennek meg a nemzetközi piacon, mert kezdettől fogva nemzetköziesedettek. Jellemzően a magyar tulajdonú vállalatok azok, amelyek esetében igazán nagy a kihívás. Nehezen tudnak lépni, mert gyakran nagyon alacsony profitabilitással működnek, ami nem teszi lehetővé, hogy elegendő fejlesztési forrás képződjön náluk. A folyamat ennek ellenére megindult, sok magyar cég kezdett el kilépni a külső piacokra. Közöttük egyesek Németországban is megjelentek. A német piacra bejutni nem egyszerű. Nagyon magas technológiai színvonal szükséges, amire csak az erősebb vállalkozások képesek. Jóllehet ezek a cégek könnyebben finanszírozhatók, nagy való-

színúséggel azonban nekik is szükségük van pótlólagos tőkére. A járműiparban szerencsére egyre több az olyan vállalkozás, amely képes beszállításra.

„Ebből a szempontból a MAJOSZ ígéretes szektorban mozog. Az itt tevékenykedő cégek sok mindenre képesek: a járműiparban való gyártásra, magas minőségű termékek előállítására és nemzetközi piacon való megjelenésre egyaránt. A járműiparban a minőségi követelmények nagyon szigorúak, óriási kötbérek vannak, tehát nagy hiba esetén a cég talpon maradása a tét. Ha nem elég erős és jó know-how áll rendelkezésre, ha hiányzik a stabil alap, a megfelelő jó szakértelem és tudás, akkor a nemzetközi jelenlétnek veszélyes következményei lehetnek” – mondja az elnök.

Azt is látni kell azonban, hogy a kiváló műszaki tartalmat el is kell tudni adni. A külkereskedelem, azon belül az export „másik szakma”. Gyakran tapasztalni, hogy nagyon kiváló mérnökök egyúttal a cég gazdasági ügyeit is intézik. Ez a hazai piacon értékesítők esetében talán még elfogadható és életképes megoldás, de az export már speciális terület, ráadásul a szakember-ellátottság ezen a téren nem megoldott. A nemzetköziesedésnek ez a leggyengébb láncszeme. Még finanszírozást is könnyebben lehet szerezni a meglévő szaktudáshoz és minőséghez, mint összeszedni a kivitelhez szükséges nemzetközi információkat. A járműipari vállalatok között a jelzett nehézségek ellenére sokkal nagyobb arányú a nemzetközi porondon való jelenlét, mint más iparágakban.

A külgazdasági diplomácia aktivitása, a kereskedőházak és egyéb szakmai háttér-szervezetek tevékenysége kétségkívül érzékelhető, de nehéz megítélni, főképpen pedig mérni azok eredményességét a vállalkozások szempontjából. Nem látható az sem, hogy mindennek mekkora a költségvonzata. Egy termék piacra juttatása hosszabb távú folyamat, amihez az adott piacon jelen kell lenni, és folyamatosan keresni kell a kínáló lehetőségeket, „mert aki nincs a piacon, az biztosan nem fog eredményt felmutatni”.

A szövetség tapasztalatai szerint a cégek nemzetközi piacra lépésének hazai szabályozórendszeri és adminisztratív akadályai nincsenek. Inkább csak a kisebb kkv-k küzdenek azzal, hogy nem rendelkeznek olyan szakemberekkel, akik menedzselnék az exportot és külkereskedelmet, és külső szakértői segítséget sem kapnak ennek áthidalására. A nemzetközi szintéren való megjelenéshez elég erősnek és hatékonyak kell lenni belföldön is, mert a külső piacokon és a beszállítók körében nagyon erős a verseny. Különösen a kínai vállalatok szállítanak olyan áron szerszámgepeket, amelyekkel a magyarok képtelenek versenyezni. A hatékonyságnövelés azért kulcskérdés, mert a hazai vállalkozásoknak nagyon magasak az állandó költségei. Ezek lefaragása érdekében inkább Kínából rendelnek, aminek következtében visszaeshet a magyar gyártás. A következő lépés az lehet ebben a veszélyes folyamatban, hogy kis sorozatgyártási igény esetén nem csak a szerszámot, de a terméket is Kínában gyártatják le, amit aztán raktározhatnak, és raktárról szolgálják ki a megrendelőket.

A nemzetközi piaci megjelenés finanszírozási kérdései

A finanszírozásban a járműipari cégek körében is a különféle támogatások a legnépszerűbbek, de ezek lassan leépülőben vannak. Amikor egy beruházás hozzájut vissza nem térítendő összeghez, a cég a kapcsolódó külső finanszírozással majdnem kétszer több gépet képes venni, és sokkal gyorsabban tud versenyképes gépparkot kialakítani, mint támogatás hiányában. Ez kiemelten érvényes a kis- és középvállalkozásokra.

A nemzetközi porondon is potenciálisan életképes hazai cégek esetében alapkövetelmény a magas szaktudás, a kiváló minőségben előállított termék, a nemzetközi szten-derdek ismerete és teljesítése. Sokszor azonban még ez sem elegendő, mert a tőkehiány megakadályozhatja a nemzetköziesedést. A banki hitelezés a válság után szinte megállt, a kitörést ebből a helyzetből a jegybank által meghirdetett Növekedési Hitel Program tette lehetővé. A kezdeményezés azzal együtt nagyon pozitív volt, hogy első körben sok vállalkozás nem beruházásra fordította az így szerzett forrást, hanem a kedvezőtlenebb kondíciójú hiteleket váltotta ki az olcsóbb kamatozásúval. Ez jelentős tőkeinjekciónak tekinthető, mert egyedülálló finanszírozási lehetőséget teremtett a cégek számára, ugyanis a megmaradt tőkét fejlesztésre lehetett fordítani. A Piaci Hitelprogram szintén a kkv-szektor szereplőinek jelent finanszírozási könnyebbséget.

A bankok hitelezési aktivitása fokozódott az utóbbi időben, a járműipari vállalkozások jelentős része pedig kihasználta a lehetőséget. Az alacsony kamatkörnyezet nyomán nagyon kedvező kamatozású hitelekhez lehet hozzájutni. Hosszú távú kamatmegállapodások esetén a banki finanszírozás nagyon kedvező lehet a vállalkozások számára, mert a likviditás relatíve kisebb tőkeerő mellett menedzselhető. Ugyanakkor a jövőben a jelenleginél jóval nagyobb tőkeerőre lesz szükség az egyes cégeknél egyrészt a fejlesztések forrásigénye miatt, másrészt abból a megfontolásból kiindulva, hogy minél nagyobb a vállalat, annál jobbak a piaci esélyei.

Egy ilyen típusú fejlesztési igénynek főleg a kutatás, fejlesztés és innováció terén vannak jelentős kockázatai. A kockázati tőke erőteljesebb megjelenése főleg a startupok esetében valószínűsíthető, ezek a cégek ugyanis másféle finanszírozást igényelnek, számukra a hagyományos banki hitelezési technikák kevésbé alkalmasak. A tőkeáramlás előbb-utóbb eléri ezeket a startup vállalkozásokat is, mert önmagában a járműiparban csak az önvezetés, a hajtásrendszer korszerűsítése és a hatékony gyártástechnológia fejlesztése terén bőven van fejlesztési lehetőség. „Az egész iparban, azon belül kiemelten a járműiparban forradalom van, az innovációs igények kiszolgálóinak a pénzigénye nagyon masszív, ami biztosan felkelti a kockázati tőke érdeklődését” – mondja az elnök.

Kormányzati és önkormányzati szerepvállalás

A közelmúltban a Magyar Nemzeti Bank szakértői közzétették az ország megújulásáról megfogalmazott 180 lépés programot. Ebben nagyon sok területet vettek górcső alá, közöttük a kkv-k helyzetét, illetve a követendő exportstratégiát, és sok gyakorlati lépést is meghatároztak. Ezek között említhetők a finanszírozással összefüggésben tett javaslatok, az adórendszer tekintetében a beruházások azonnali elszámolhatósága a társaságiadó-alapban, illetve az, hogy az iparüzési adóból levonható legyen a beruházás költsége. Hangsúlyosan szerepelt a javaslatok között a munkaerőhelyzet, ami jelenleg a vállalkozások egyik legsúlyosabb problémája. Nevezetesen: miként lehetne hazacsábítani azokat, akik külföldre mentek, hogyan lehetne ebben anyagilag is érdekeltté tenni a cégeket. Ez különösen fontos lenne, mert a járműiparban erős a bérverseny. Ha sikerülne hazahozni a szakembereket, akkor „kvalifikált munkaerővel tudnának erősíteni a cégek, ezáltal sokkal jobb minőségű terméket tudnának előállítani”. Következésképpen a hatékonyság is javítható lenne, csökkenhetne a selejtszázalék, javulnának a ciklusidők.

Az infrastruktúra fejlesztése és az ipari parki beruházások kapcsán felvetődik az önkormányzatok bevonásának kérdése. Erről a MAJOSZ nem rendelkezik részletes és átfogó információkkal. Konkrét példák arra utalnak, hogy az ilyen fejlesztési elképzelések megvalósításába a helyi önkormányzatok nehezen tudnak bekapcsolódni egyrészt forráshiány, másrészt a rájuk vonatkozó befektetési korlátozások miatt. Volt olyan tagvállalat, amely a munkaerő-probléma kezelésére munkásszállóprogramot kezdeményezett, ami azon hiúsult meg, hogy az önkormányzat a fejlesztésben rá jutó részt nem tudta megfinanszírozni, így nem sikerült a céghez új munkavállalókat toborozni. Vannak másféle tapasztalatok is. Zalaegerszeg önkormányzata például nagyon sokat tesz a fejlesztések kapcsán, és kiváló eredményei vannak a vállalkozásokkal való együttműködés terén. A város nemcsak különböző támogatásokat adott, hanem felépített és mintegy 10 éve működtet egy inkubátorházat, ahol közel 30 cég – zömében kkv-k és startup vállalkozások – talált otthonra. Az inkubátorház lehetőséget nyújt olyan szakmai programok megrendezésére is, amelyeken a vállalkozások tájékozódhatnak a nemzetközi piacra lépés gyakorlati feladatairól, illetve arról, hogyan kell startuptot indítani. A közeljövőben lesz egy a Németországban való cégalapítási lehetőségekről szóló program. Ennek során a résztvevők megismerhetik a szabályozási környezetet, „mire kell odafigyelni, hova fordulhatnak jogorvoslatért”.

A kkv-k fejlődését a következő néhány évben az határozza meg, hogy mennyi segítséget és támogatást kapnak az adminisztráció csökkentéséhez, valamint a képzéshez és a finanszírozáshoz. A támogatás sajátos formája lehet az a kezdeményezés is, hogy minden cég számára kötelező legyen honlap készítése, és ehhez kapjanak pénzügyi forrást. A mai világban az infokommunikációs eszköztár jelentősége felértékelődött, a honlaponál lassan talán már fontosabb a Facebook, ahol a cégeknek meg kell jelenniük,

mert ez ad esélyt a gyors közvetlen kapcsolatfelvételre. Az önálló honlap ereje gyengül. A MAJOSZ többet tudna tenni a saját honlapján keresztül a vállalatokért, mint ha azok egyedileg próbálkoznának. Ha a szövetség felmérné a céget, és hitelt érdemlően tudná bizonyítani, igazolni, hogy az alkalmas például a Jaguarra történő beszállításra, könnyebb lenne a Nyitrára történő magyar beszállítás. Ez a kapcsolat a szövetségen keresztül könnyebben megteremthető lenne, ha a Jaguar ezt az auditot a felmutatott biztosítékok alapján elfogadná. A céges honlapon keresztül nagyon nehéz ilyen helyzetbe kerülni, a szövetség viszont képes lehet erősíteni ezt a kapcsolatrendszert. Ez nem azt jelenti, hogy nincs szükség saját vállalati honlapokra, de sokszor az ügyletek nem ezek közvetítésével jönnek létre. A tényleges teljesítményt az fogja meghatározni, hogy milyen infrastruktúrával, milyen szakemberállománnyal, milyen pénzügyi erővel rendelkezik az adott cég. A méret mérvadó, mert a nagyobb tőkeerővel rendelkező cégek iránti bizalom rendszerint erősebb.

„A járműipar nagymértékben meghatározza a magyar gazdaság makroszintű kitettségét, mert ami globálisan történik a járműiparban, az nem nálunk dől el. A magyar gazdasági szereplők a változási trendeknek nem alakítói, hanem elszenvedői. Magyarország emiatt elég erősen függ attól, hogy mi történik a globális járműiparban. Szerencsére az innen jövő hatások eredője a következő időszakban számunkra inkább előremutató lesz, amit erősít a kutatás-fejlesztési központok létesítése iránti növekvő érdeklődés. Magyarország földrajzi elhelyezkedése logisztikai szempontból kedvező. A Zalaegerszeg közelében épülő tesztpálya világszinten is versenyképes lehet, erősítheti a magyar járműipar helyzetét. Kifejezetten előnyös, ha egy járműgyártó cég közel van a tesztpályához. A tesztpálya nincs elkötelezve egyik nagy gyártóhoz sem, bármelyik céget képes fogadni, ezért globális vonzereje számottevő. Amellett eleve tudást fog hozni az országba és a térségbe azért, hogy nagyon sok mérnök fog ezen dolgozni” – mondja Nyíró József.

Középtávú törekvések

A MAJOSZ középtávú feladatai közül a legfontosabbnak a beszállítói fejlesztési program megvalósítását tartja, mert ezzel hatékonyan tudná elősegíteni a vállalatok nemzetköziesedését. Mintegy 750 járműipari cég van Magyarországon, közülük egyelőre csak 300 vállalkozás tagja a szövetségnek. Potenciálisan legalább további 300-400 olyan társaság van, amely a MAJOSZ tagvállalata lehetne. Ha ezek belépnének, a MAJOSZ a jelenleginél sokkal komplexebb szolgáltatást tudna nyújtani tagjainak.

A szövetség tervei között szerepel a járműipart bemutató térkép elkészítése, valamint annak kimunkálása, miként lehetne szervezett módon a magyar kutatás-fejlesztési eredményeket alkalmazni a hazai járműalkatrész-gyártásban. Olyan konzorciális együttműködésre lenne szükség, amelyben az illetékes minisztériumok támogatói, koordinátori szerepet töltenének be, a MAJOSZ képviselné a tagvállalatokat, és a mi-

nisztériumokkal együttműködésben segítené a támogatások tagvállalatokhoz történő eljuttatását. Az oktatási intézmények bevonásával pedig kihasználható lenne mindehhez egy fontos képzési és tudományos potenciál. A MAJOSZ emellett továbbra is fontos küldetesként kezeli, hogy Magyarországra vonzzon B2B üzleteket, aminek eredményeként növekedhet a hazai járműalkatrész-gyártás.

MAGEOSZ – Egy országos szakmai szövetség lehetőségei a vállalkozások nemzetközi piacra lépésének elősegítésében

Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara
Magyar Gépipari és Energetikai Országos Szövetség
1016 Budapest, Krisztina krt. 39.
Interjúalany: Novák Zoltán kamarai tanácsos
2018. december 05.

Az interjúalany

Novák Zoltán gépészmérnök a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara tanácsosa, a Carboferr Kereskedőház üzletfejlesztési igazgatója, valamint a Magyar Gépipari és Energetikai Országos Szövetség divízió vezetője. Az elmúlt 30 évben kiterjedt külkereskedelmi kapcsolatokra és tapasztalatokra tett szert az iparban és az iparhoz kapcsolódó kereskedelemben, elsősorban az energetikai és gépgyártó szektorban.

Nemzetközi piacra lépés egy szakmai szervezet szemszögéből

A MAGEOSZ döntően gépgyártókat és energetikai szolgáltatókat tömörítő szövetség, tagjai között egyaránt megtalálhatók a kis lakatosüzemek és az olyan ipari óriások, mint a General Electric és a Siemens. A szervezet a hazai és a külső piacon igyekszik összefogni a két iparág tevékenységét, képviselni érdekeit, kihasználva a kormány által meghirdetett stratégiából származó lehetőségeket. A szövetség fő érdeme, hogy egyfajta mediátorként összeülteti a legfőbb döntéshozókat, fórumot nyújt számukra az egyeztetéshez a nagy ipari projektekre való felkészülés érdekében, továbbá igyekszik elősegíteni a beszállítói kapcsolatok kiépítését. A különféle rendezvények alkalmat kínálnak arra is, hogy a tagok közvetlen tájékoztatást kapjanak kedvezményes forrásbevonási lehetőségekről.

A kisebb cégek nemzetközi piacra lépése előtt sok akadály van, melyek egy része a tulajdonosok felkészültségére vezethető vissza. Nagyon sokan vannak közöttük, akik a privatizáció során lettek vállalkozók, cégvezetők és tulajdonosok. Kétségtelenül számottevő hátrányaik vannak a korszerű vállalatirányítási ismeretek, a tárgyalástechnika, az idegen nyelven való kommunikáció terén. Ugyanakkor nyitottak e hiányosságok pótlására, mert mára mindez húsba vágó kérdéssé vált, érezhető versenyhátrány. A digitalizáció által támasztott kihívás ezt még inkább előtérbe helyezi. Most már nem csak arról van szó, hogy a hatékonyság javítása érdekében korszerűsíteni kell az ügyviteli rendszert és a marketingfolyamatokat, hanem arról is, hogy végleg lemarad a versenyben az, aki nem tart lépést a digitalizációval. Az üzleti kommunikáció rendkívül

fontos a nemzetközi piaci jelenlét erősítésében. Lényeges követelmény a jó internetes honlap, a modern infokommunikációs eszközök alkalmazása. Tény, hogy Magyarország a vonatkozó európai rangsorok végén helyezkedik el, még a közép- és kelet-európai országokhoz képest is jelentős a lemaradása.

A nemzetközi szintésre való kilépés, a nemzetköziesedés egyre inkább parancsoló kényszer ebben a vállalati körben is. A tapasztalatok arra utalnak, hogy – különösen a középnagy cégek esetében – nem elegendő már a belföldi piac a dinamikus növekedés fenntartásához. Más szavakkal: exportra vannak ítélve. Első lépésként többnyire a belföldi piacon kell helytállni, ezután célszerű külföldön is megmérettetniük magukat. „Sok olyan vállalkozás van, amelynek a terméke vagy a szolgáltatása eleve nemzetköziesedést igényel. Itt még hangsúlyosabbak a személyes képességek. Kilépni a világpiacra, és egy német vagy török nagyvállalkozó alá betagozódni, nos, ehhez kell egyfajta rátermettség, prezentációs készség, nyelvismeret, aminek még sok vállalkozás vezetője híján van, azonban célirányos oktatással és képzéssel ezen lehetne javítani” – mondja Novák Zoltán.

Támogatás, kockázatkezelés

A vállalatok nemzetköziesedésének, azon belül külföldi terjeszkedésének elősegítése pénzügyi oldalról nagyobb támogatást igényelne, konkrétan delegált finanszírozás formájában preferált ágazati vagy területi koncepciókhoz kötődve. Az is nagy segítség lenne, ha egyszerűsödne a nemzetközi értékesítéshez kapcsolódó bürokrácia, ami különösen az egyedi gyártásnál jelentős megterhelés a cégek számára.

A nemzetközi jelenlét óhatatlanul nagyobb kockázattal jár, a vállalkozások igyekeznek kezelni ezt a kockázati kitétséget. A vevőbiztosítás elég széles körben elterjedt, de célszerű lenne egyértelműbbé tenni bizonyos exportcélországokra allokált finanszírozási alapoknak a működését, az azokhoz való hozzáférést, főleg az eljárási rendnek a vállalkozók számára érthető módon történő bemutatását. Sok partner szívesen venne olyan konzultációkat és szakmai programokat, amelyeken gyakorlati szempontú ismeretekre tehetne szert.

Az árfolyamkitétségből fakadó kockázatok kezelése, illetve az ebből fakadó lehetőségek kihasználása mind több vállalkozást indít arra, hogy határidős ügyleteket, treasury szolgáltatásokat vegyen igénybe. A számlavezető bankok ezekre a lehetőségekre felhívják az ügyfeleik figyelmét.

Úrrá lenni a munkaerőhiányon

A MAGEOSZ-tagvállalatok körében is nagy probléma a munkaerőhiány abszolút és relatív értelemben egyaránt, és ezt már a döntéshozók is érzik. „Legsúlyosabb a gond a szakmunkások és a betanított munkások esetében, de a fehérgallérosoknál is van el-

szivárgás. Műszaki szempontból egyértelmű az igény az önképzés és a digitalizáció minél gyorsabb bevezetésére. Sok vállalat robotizációval igyekszik kiváltani a munkaerőt. A képzés ugyanis rendkívül költséges, és nincs biztosíték arra, hogy a dolgozó ott is marad nála. Igen nagy mértékű az elvándorlás a versenytársakhoz és külföldre egyaránt. A meglévő foglalkoztatottak megtartása érdekében kénytelenek többet költeni a cafeteria-szolgáltatásokra, egyéb többletjuttatásokra és munkahelyi jóléti kiadásokra” – mondja a tanácsos.

A kutatás, fejlesztés, innováció közvetlen módon befolyásolja a gépgyártásban és az energetikában működő vállalkozások eredményességét. A MAGEOSZ a tagdíjakból tartja fenn magát, így erre a célra nincs külön forrása. A folyamatban közvetítő szerepet igyekszik ellátni. Bekapcsolódott az Innovációs és Technológiai Minisztérium által kezdeményezett, az innovációs és beszállítói láncokat erősítő folyamatokba, szervezeti együttműködést kezdeményez a Magyar Exportfejlesztési Ügynökséggel és a Külgazdasági és Külügyminisztériummal elsősorban az export előmozdítása érdekében.

EUROGATE LOGISTICS – Egy sikeres networking tanulságos története

Eurogate Logistics Ltd.
Eurogate Logisztikai Kft.
1021 Budapest, Húvösvölgyi út 89.
Interjúalany: dr. Nagy György ügyvezető igazgató
2018. november 15.

Az interjúalany

Dr. Nagy György 1980-ban fejezte be tanulmányait a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem külgazdasági szakán, a nemzetközi gazdasági kapcsolatok szakágazatán. Elmondása szerint nem csak elméleti közgazdaságtant tanult, hanem nagyon sok gyakorlati ismeretre is szert tett. Végzés után 1986-ig a Hungarocamionnál dolgozott. Ő alapította az első marketing- és piackutató osztályt a cégnél. Az utolsó két évben a vezérigazgató közvetlen munkatársa volt, aki egyben a vállalat alapítója is volt. A vezérigazgató nyugdíjba vonulása után a vállalat egyszemélyes londoni irodájába küldték ki, ahol a cég akkori angliai ügynökével tartotta a kapcsolatot. Meglehetősen mostoha körülmények között tevékenykedett, az üzlet megszerzésétől a lebonyolításig szinte minden az ő feladata volt.

A kezdeti nehézségek

A londoni egyszemélyes irodába való költözés időszakában a számítástechnika még gyerekcipőben járt, nagyon kevés helyen alkalmazták, a mobiltelefon még nem létezett. Telefax már volt, de nagyon drága, ezért telexen történt az ügyfelekkel való kommunikáció. Az Egyesült Királyságról lévén szó, majdnem minden megállapodás szóban kötöttetett. Ez még a klasszikus brit üzleti kultúra időszaka volt, amikor a szóban vagy telefonon megbeszéltek ügyek szerződésnek számítottak. Nagy György ebben a környezetben, ilyen háttérrel kezdte el felépíteni a piacot a Hungarocamionnak. Elsősorban nem a brit–magyar külkereskedelemre támaszkodott, hanem a fuvarozás és a szállítmányozás terén a harmadik piaci megjelenés lehetőségeit próbálta kiaknázni.

Beleásta magát egy a Nagy-Britannia és a Közel-Kelet közötti áruáramlást kiszolgáló rendszer felépítésébe. Korábbi tanulmányai és érdeklődési köre miatt mindig is vonzódtott a Közel-Kelethez. Mielőtt kiment Londonba, arabul tanult. A sok munkával nagyon tisztességes piaci pozíciót sikerült elérnie, de rövid időn belül egyértelművé vált, hogy az egyszemélyes irodával nem lehet sokáig fejleszteni az üzletet. Kezdetől fogva kérte, hogy engedélyezzék leányvállalat alapítását. Ehhez azonban, mint minden külföldi befektetéshez, az akkori kötött devizagazdálkodás miatt a Magyar Nemzeti Bank

engedélye kellett. Végül 1989 elejére sikerült kidolgoznia egy olyan „sokadik” üzleti tervet, amely alapján a Hungarocamion, a Magyar Nemzeti Bank és a minisztérium hozzájárult közös vállalat létesítéséhez az angliai ügynökkel.

A közös vállalat és a piacok

Az angliai ügynökkel nagyon fair üzleti kapcsolatot sikerült kialakítania. A brit cég a saját üzleti forgalmának egy bizonyos piaci részét hajlandó volt apportként bevinni ebbe a közös vállalatba. Közép- és Kelet-Európa-specialisták voltak, később a tulajdonos fia, aki örökölte az üzletet, a Távol-Kelet és Amerika irányába fejlesztette a céget, így a működés globálissá vált. Az angolok vonzódnak találták a magyar partner részvételét az üzletben, valamint azt, hogy a Hungarocamion alkalmazottja révén olyan társuk lesz, aki számottevő tapasztalattal rendelkezik a kelet-európai piacokon. A szerződéseket 1989 novemberében írták alá – két szállítványozó vegyes vállalat jött létre, az egyik Londonban, a másik Budapesten. A szállítványozó és a fuvarozó között az a különbség, hogy a szállítványozónak nincsenek fuvareszközei. A brit partner cége szállítványozó volt, a Hungarocamion pedig elsősorban fuvarozó.

A tevékenységet 1990 áprilisában kezdték meg, amikor a szocialista világrendszer éppen összeomlóban volt. Nagy-Britannia számára hirtelen megnyíltak a közép- és kelet-európai piacok, amelyekben a brit cégek nagy potenciált láttak. Ugyanakkor kevés ismeret állt rendelkezésre Nagy-Britanniában ezekről az országokról. Ebben a vonatkozásban volt versenyelőnyük a vegyes vállalatoknak. Olyan kapcsolatrendszert alakíthattak ki, ahol nem kellett brandet építeni. A brand lényegében magától épült, elsősorban a „word-of-mouth” (élőszó) által. Nagy transznacionális cégek keresték meg a londoni irodát azzal, hogy befektetni akarnak.

A Eurogate létrejötté, az első mérföldkő

A Eurogate úgy kezdett fejlődni, hogy a magyarországi cég elkezdte lebonyolítani a magyar–brit bilaterális forgalmat, és szállítványozásba kezdett a magyar piacon. Nagyon erősen kötődött az angol cég üzleteihez. Akkoriban a legtöbb export- és importügylet esetében a külföldi fél fizette a fuvardíjat. Az angol Eurogate megszerezte az export- és importmegrendeléseket, amelyeket átadott a magyar Eurogate-nek lebonyolításra, majd a két cég elszámolt egymással. Az első év végén irodát nyitottak Bradfordban, egy évvel később Glasgow-ban is.

Az első év töredékév volt az Egyesült Királyságban, de így is elérték a mintegy 10 millió fontos forgalmat, ami jelentős eredmény volt egy startup esetében. Az átlagos ügylet értéke ebben a piaci szegmensben körülbelül 400 font, vagyis ilyen szerény összegekből gyűlt össze 10 millió font. Az üzletkötés mellett az adminisztrációt, a könyvelést, azaz a back office funkciókat is el kellett látni, amiben segítségükre volt az angol cég. Az

angol Eurogate 1991-re a volt Szovjetunió piacán Anglia és Nyugat-Európa vezető szolgáltatói közé küzdötte fel magát. Néhány hónappal az alapítás után szükségessé vált iroda létesítése Moszkvában, a hollandiai cégalapítás után pedig el kellett dönteni, milyen üzleti modell szerint működik majd a Eurogate. Kétféle megoldás jöhetett szóba. Az egyik lényege: nagyon erős ügynöki kapcsolatok kiépítése, a másiké: saját céghálózat (networking) felépítése és menedzselése. A tulajdonos az utóbbit választotta.

Maródi alapítók – sikeres közös vállalkozás

A brit befektető kötött egy rossz állami szerződést, ami óriási veszteséggel járt. Ehhez társult, hogy ezekben az években a rendszerváltással összefüggésben Magyarországon is meglehetősen zűrzavaros volt a helyzet, magas volt az infláció, a GDP 30 százalékkal visszaesett, az ipari termelés és az export még ennél is nagyobb mértékben. Megszűnt az a korábbi támogató külgazdasági háttér, amit a Hungarocamion igényelt volna, mert maga is súlyos pénzügyi gondokkal küszködött. Ott volt a rendkívül sikeresen működő Eurogate startup. A Hungarocamion rendelési állományának több mint 40 százalékát a Eurogate adta 1996-ban. A magyar piaci kereslet rendkívüli módon visszaesett, azt a 2500 kamiont, amivel a Hungarocamion akkor rendelkezett, a Eurogate foglalkoztatta, főleg harmadik országbeli piacokon. A Eurogate ekkor kezdett el foglalkozni projektszállítmányozással, ami ipari, elsősorban olaj- és gázipari beruházások kiszolgálását jelentette. Ez olyan komplex feladat, amely speciális igényrendszer kiszolgálására képes multimodális, tengeri, folyami és közúti megoldások alkalmazásával.

A Eurogate sikeresen működött, fejlődött, alapított egy-egy lengyel, cseh, és szlovák leányvállalatot. Moszkvában végül nem hoztak létre céget, ott a stratégia az óvatos megközelítés volt. Az orosz piacon egészen a legutóbbi időkig a nyugati fél által finanszírozott üzleteket vállalták el, ami biztonságot adott az orosz fél nem fizetése esetére. Ez rendkívül jól kamatozott az 1998–1999. évi orosz pénzügyi válság idején, amikor nagyszámú vállalkozásnak tűnt el sok millió dolláros vagyona, mert a rubel a kormány és a jegybank 2008. augusztus 17-én tett, csőddel felérő bejelentését követően egy hónap alatt több mint 70 százalékkal értékelődött le. Az 1990-es évek végére az angol Eurogate forgalma elérte a 30 millió fontot. Volt öt irodája, egy nagy vámkezelő ügynöksége, ami további 20 millió font bevételt hozott. A társaság igazi brit közép-vállalattá vált, vett egy belga céget, a holland leányvállalat is jól működött. Igaz, a közép-európai vállalkozásai nem voltak nagyok, de a pénzügyi mutatóik kedvezően alakultak, mind-egyik nyereséges volt. A magyar Eurogate sok projektüzletet bonyolított le, elsősorban Közép-Európában, ahol a kapcsolatrendszere következtében komparatív előnyre tett szert.

A Hungarocamion a privatizáció után

A Hungarocamiont 1998-ban privatizálta az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. Az angol cég, amelynek tulajdonosa addigra már betöltötte a 60. életévét, három nagy üzleti kategóriában volt jelen Kelet-Európában, Nyugat-Európában és a tengerentúlon. A Eurogate-tel „nagyon jól járt, mert ugyan csupán felerészben volt tulajdonos, de a jó menedzsment miatt szinte dőlt belé a pénz” – mondja Nagy György, akinek felkínálták, hogy vegye át az egész cég vezetését, de a Hungarocamionnal való összeférhetetlenség miatt ezt visszautasította. Emiatt az angol cég tulajdonosa a Eurogate példáját követve egy olasz partnerrel a nyugat-európai piacra alapított egy olasz–brit céget.

A Hungarocamion privatizációja után az angol tulajdonos holding struktúrájában az a cég, amelynek részesedése volt a Eurogate-ben, maga is „alholding” volt. Nagy György 1998 júniusában vette meg a vállalatot, ezzel ő lett a Eurogate 50 százalékos tulajdonosa. A Hungarocamion új tulajdonosaival való kapcsolat azonban elmérgesedett, három évig tartó állóháború alakult ki. A magyar tulajdonosoktól 2001-ben vette meg a részvényeket, melyeket csak azért adtak el, mert közben értékesítették a Hungarocamiont a Waberersnek. Eközben a Eurogate fejlődött, ismert név lett Nyugat-Európában, jobban, mint itthon. „A szállítmányozás és fuvarozás nagyon nehéz szakma, alacsony a profit, kevés a jó szakember” – mondja az ügyvezető.

Két mérföldkő: az Európai Unió bővülése és a 2008. évi globális válság

Az Európai Unió 2004. évi bővítése nagyon fontos mérföldkő volt a cég életében. Az a gyakorlat, hogy Nyugat-Európában finanszírozták az üzletek nagy részét, megváltozott. A közép- és kelet-európai cégeket teljesen át kellett alakítani. Hirtelen meg kellett találni a módját, hogy ezekből működő, piacképes, ütőképes társaságok váljanak, amelyek saját név alatt kereskedve növelni tudják piaci részesedésüket. Az angol cégnél sok üzlet „vándorolt át a másik oldalra pénzügyileg”, de megoldották a feladatot. 2008-ig a gazdaság „túlfűtött állapotban” volt mindenhol. Ezt kihasználva vettek egy holland céget, majd alapítottak egyet Ausztriában, illetve kis irodát nyitottak Romániában. Aztán jött a súlyos globális pénzügyi, majd gazdasági válság 2008-ban, ami működésük minden területét érintette. Át kellett alakítaniuk a nem sokkal korábban alapított vállalkozásokat, a szatmárnémeti kétfős és a nagyobb osztrák céget is kénytelenek voltak bezárni. A válság után megváltoztak a vállalatok közötti viszonyok. A közép-európai piacon megjelentek és teret nyertek a transznacionális nagyvállalatok. Kialakult egy a nyugat-európainak megfelelő vállalati szerkezet nagy, közepes méretű és kisvállalatokkal.

2018-ban a Eurogate forgalma 76 millió euró, konszolidált profitja 1,4 millió euró volt, 14 irodában 150-160 embert foglalkoztatott. Három irodája van az Egyesült Királyságban, egy Rotterdamban, kettő Prágában, négy Lengyelországban, egy Pozsonyban,

kettő Magyarországon és egy az oroszországi Szamarában. Európában stabil, erős üzleti forgalmú és kiterjedt üzletkörrel rendelkező közepes nagyságú cégnek számít. Méretéből adódóan számolnia kell kivásalási kísérletekkel. Akvizícióval sok hasonló nagyságú céget vásároltak már fel.

Nyugati üzleti kultúra

A cégtulajdonos fia is a cégnél dolgozik, tehát ilyen értelemben van utódlási lehetőség. A fiát már zsenge gyerekkorától „befogta”, nem kényszerítette ugyan, hogy ebben a szakmában dolgozzon, de ha zsebpénz kellett neki, olyan munkát kapott, amit Nagy György mással is megcsináltatott volna pénzért. A fia az idő nagyobb részében inkább cégsoportos ügyekben volt segítségére.

Annak, aki sikeres szeretne lenni nemzetközi téren, az első dolog, amit tanácsolna, hogy a fiatal generáció mindenféleképpen menjen el külföldre dolgozni. Tapasztalatai szerint „a mai napig a magyar üzleti kultúra szükségtelen módon különbözik a nyugat-európaítól, mindenféle szempontból. Nálunk is vannak nagyon jó üzletemberek, de sok dolog túl van bonyolítva. Ezzel kapcsolatban nem csak az államigazgatásra kell gondolni. Az üzleti élet szereplői Magyarországon sokkal több frusztrációt okoznak és szenvednek el, mint másutt. Magyarországon sok előnnyel járna az együttműködőbb üzleti kultúra meghonosodása és térnyerése”.

Árverseny ellenére organikus fejlődés

Rendkívül intenzív az árverseny ezen a piacon is. Amikor Nagy György elvégezte az egyetemet, „olyan világ volt, amelyben termelők és közvetítő kereskedők voltak”. Mára ez a globalizációval megváltozott. A létrejött globális cégek az egész vertikumban meghatározó pozíciókra tettek szert. A Procter and Gamble minden tevékenységet maga végez, nem használ közvetítő kereskedőt. Ebbe az irányba fejlődik a logisztika is, csak „ebben a szegmensben annyival nehezebb, hogy kiemelkedő mértékben emberfüggő. Ha valaki például csokoládét vagy kutyaeledelt gyárt, akkor annak a marketingjét és értékesítését viszonylag hamar meg lehet szervezni. A szállítmányozásban azonban nem mindegy, hogy valakinek tévét, alumíniumtekercset, olajfúró tornyot vagy éppen Parker tollat kell valahova elvinnie. Ehhez hozzáértő ember kell, és a megoldás tőle függ. Itt mindig megjelennek a kis cégek, van alulról jövő verseny, startupokkal, amelyek alulról gyakorolnak nyomást a piacra” – mondja.

A nagy, másfél-, kétmilliárd euró forgalmú, esetleg még nagyobb cégsoportok üzleti stratégiái szignifikánsan különböznek egymástól. Az egyiknek mindene a profit, a másik terjeszkedni akar, a harmadik elkényelmesedett, mert neki egy vasúti társaság az anyavállalata. „Ezek mind-mind mások, de valamilyen szinten ők is alakítják a piacot. Az egyik oldalról a megbízó, a másik oldalról pedig az alvállalkozók. A megbí-

zó mindig olcsóbbat akar, az alvállalkozók célfüggvénye viszont sokváltozós. A közúti fuvarozók esetében például az üzemanyag, a sofőr és sok más költségtétel napi és heti szinten változik. Ők ezt akarják érvényesíteni a szállítványozóval szemben, amit aztán a szállítványozó az ügyféllel akar megfizettetni. Ez a verseny soha meg nem áll” – teszi hozzá.

A 2018. évi növekedés meghaladta a 16 százalékot. Vannak expanziós elképzelések, de az európai uniós egységes piac feltételei között egyre kevesebb az ok a cégalapításra. Folyamatosan figyelemmel kísérik a lehetőségeket. Az expanzióval szemben a korábbi eredményekre épülő szerves növekedés került előtérbe. Ha a vállalkozás árbevétele 10-15 százalékkal bővül évente, azzal a tulajdonos elégedett. A növekedést kétségkívül nagymértékben visszavetette az Oroszországgal szembeni nyugati embargó, ami cégcsoportszinten számottevő árbevétel-kiesést okozott.

Kamarai tapasztalatok

Eddigi működése során a vállalat nem vett igénybe kamarai segítséget. Mivel a Eurogate nem magyar cég, ha fordult is valahova támogatásért, az a Brit Nagykövetség volt. A Eurogate tulajdonosa alapította a Magyar–Brit Kereskedelmi Kamarát (Hungarian British Chamber of Commerce – HBCC) és működtette három évig Londonban. „A nagy országoknak ilyen jellegű szervezeteket fenn kell tartaniuk. Ha magyar kapcsolatról volt szó, a brit gazdasági szereplők nem a HBCC-hez mentek, hanem a British Chamber of Commerce-hez, mert számukra az volt a logikus választás. A HBCC-vel kapcsolatban nagyon sok ötletük, kezdeményezésük volt, sok időt és pénzt fordítottak rájuk, de nem volt megfelelő érdeklődés a szervezet iránt vállalati szinten” – mondja Nagy György.

A kamarák az olyan cégeknek tudnak segítséget nyújtani, amelyek nemzetközi kapcsolatait szerények. Budapesten a brit nagykövetség mellett volt egy jól működő 15 fős kereskedelmi osztály, tehetséges magyar fiatalokkal. A British Chamber of Commerce-nek mintegy 250 tagja volt, a tagok fele ügyvéd és munkabérszakértő, a másik fele pedig Magyarországon működő brit cég. A kamara tagdíjból és rendezvényekből tartotta fenn magát. „Kitalálták Angliában, hogy ezt a kettőt össze kellene vonni, és sok helyen úgynevezett BBC-t, British Business Centert hoztak létre. Ha valamelyik magyar cégnek brit piacot érintő kérdése van, oda be tud menni, bár az információért fizetni kell. Londonban a legjobban működő ilyen szervezet orosz illetőségű, még 1905-ben alakult, a cári Oroszország idején. Nagy irodája van Londonban, 20-30 fővel. Most, a kereskedelmi embargó idején is elég fontos szerepet játszik”. Nagy György erősen hisz abban, hogy Magyarországnak is szüksége van ilyen szervezetekre.

A MÉLYINTERJÚK VÁZLATA

1. Általános bevezető kérdések

- a) A nemzetköziesedés kezelése, helye, szerepe a vállalati stratégiában
- b) Mikor léptek ki a nemzetközi piacra
 - i. Export/import/mindkettő
 - ii. Közösségen belüli értékesítés/beszerzés, illetve harmadik ország
- c) Export/import árbevétel aránya/értéke – van-e célérték középtávra
- d) Fő export/import termékek/termékcsoportok
- e) Melyek az export/import piacaik
- f) A nemzetköziesedés motivációi

2. Milyen folyamata, formái voltak a cég nemzetköziesedésének

- a) ad hoc/rendszeres export – külföldi értékesítő leányvállalat létrehozása (kereskedelmi iroda, konzignációs raktár, szolgáltató, értékesítő leányvállalat) – külföldi termelő leányvállalat létrehozása (termelő-, összeszerelő üzem)
- b) beszállítóvá válás multinacionális cég termelési folyamatában
 - i. minőségbiztosítási előfeltételek
- c) egyénileg vagy nemzetközi hálózat keretében történt a nemzetközi piacra lépés
 - i. kaptak-e szervezett támogatást (pl. külképviselet, kamara, kereskedőházak stb.)

3. A cég nemzetköziesedése szempontjából milyennek ítéli a környezeti tényezők hatását (legfontosabb akadályok/segítő tényezők)

- a) vállalati belső környezeti tényezők
 - i. külkereskedelmi tapasztalattal rendelkező, szakképzett munkaerő rendelkezésre állása
 - ii. nyelvismeret
 - iii. szervezeti, irányítási kihívás a cég menedzsmentje számára
 - iv. milyen többletterhelést jelentett az adminisztrációban (pl. könyvelés)
 - v. K+F+I
- b) makrogazdasági szabályozási környezeti tényezők itthon (és külföldön – ha releváns)
 - i. legfontosabb nehézségek, amelyekkel meg kellett küzdeniük a külpiacra lépés során
 - ii. hol érzékelik a hazai szabályozási keretekben a legnagyobb fékeket
 - iii. milyen javaslatuk lenne a változtatásra
 - iv. adminisztráció, engedélyeztetés, adatszolgáltatás
 - v. milyen segítséget várnának a magyar külképviseletektől a külpiacra

- c) lokális gazdasági környezeti tényezők itthon és külföldön (ha releváns)
 - i. a helyi önkormányzat mennyire vállalkozásbarát a nemzetközi piacra lépést illetően
 - ii. ipari parki infrastruktúra rendelkezésre állása
- d) finanszírozási háttér – eddig mit vettek igénybe, mik a jövőbeli terveik
 - i. milyen finanszírozási konstrukciókat vettek igénybe a nemzetköziesedési folyamatban
 - 1. saját források
 - 2. EU-s források (visszatérítendő, vissza nem térítendő)
 - a) milyen saját (általános érvényű) tapasztalataik vannak
 - b) miben látják a legnagyobb problémákat
 - c) milyen javaslatuk lenne a kezelésükre
 - 3. kedvezményes állami támogatási, illetve hitelkonstrukciók
 - a) MFB, Eximbank, Mehib, Garantiqa, AVHGA stb.
 - b) MNB refinanszírozású banki konstrukciók (NHP, PHP)
 - 4. piaci banki hitelek, szolgáltatások
 - a) költségek
 - b) mennyire rugalmasak, testre szabottak
 - c) mennyire használható ki a számlavezető bank nemzetközi jelenléte a nemzetköziesedés segítésére
 - 5. egyéb: tőkepiac (kötvény/részvény), joint venture, kockázati tőke, lízing
 - ii. milyen kockázatokkal szembesültek a nemzetköziesedési folyamatban
 - 1. milyen szervezeti formában történik ezek kezelése a vállalaton belül
 - 2. milyen kockázatkezelési eszközöket alkalmaznak (biztosítékok, kezesség, garancia, akkreditív stb.)
 - 3. milyen formában tartana igényt kormányzati segítségre a kockázatkezeléshez
- 4. Kilátások, tervek, terjeszkedési stratégia**
 - a) tervez-e új piacokra való belépést, termékprofilváltást
 - b) milyen exportcélú beruházásokban gondolkodnak

LOSONCZ MIKLÓS:

9. Összefoglalás, következtetések, elgondolások és ajánlások a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedését ösztönző kormányzati stratégiáról

A nagy világgazdasági nyitottságú, sőt sebezhetőségű magyar gazdaság fenntartható növekedésének és stabilitásának kiemelkedő fontosságú tényezője és feltétele a nemzetköziesedés, a nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódás mélyítése, ezen belül a termékek és szolgáltatások közvetlen és közvetett kivitelének a fokozása, ettől elválaszthatatlanul a kivitel alapját képező kínálati kapacitások bővítése. Ebben a magyar kormányzati dokumentumok mind nagyobb szerepet tulajdonítanak a kis- és középvállalkozói szektornak. A kormányzat e vállalati kör nemzetköziesedését változatos eszközökkel kívánja ösztönözni.

A kutatásban a **nemzetköziesedés formái** közül a közvetlen áru- és szolgáltatás-export, az exportöröknek történő beszállítások (közvetett áru- és szolgáltatás-export) és a beszállításokhoz kapcsolódva a globális értékláncokba való integrálódás elemzésére koncentráltunk.

A kutatás egyrészt makrogazdasági szemléletben felülről lefelé, másrészt mikrogazdasági megközelítésben, alulról felfelé építkezett. A téma makrogazdasági tárgyalása statisztikai adatok összegyűjtésén, feldolgozásán és elemzésén, a mikrogazdasági elemzés vállalati esettanulmányokon és kérdőíves vállalati megkérdezésen alapult. Az utóbbi az adott tartalmi korlátok mellett bepillantást engedett a vállalati magatartásba. A célszerű kormányzati stratégiára vonatkozó elgondolások kidolgozásához felhasználtuk az általunk áttekintett, nemzetköziesedésre vonatkozó hazai és nemzetközi szakirodalomban közölt kutatási eredményeket is. A kormányzati stratégia kiindulópontját az európai uniós jogi keretek, ösztönzők és források áttekintéséből levont következtetések képezték. Tartalmának kialakításához figyelembe vettük a kis- és középvállalkozások makrogazdasági környezetének nagyszámú elemét.

A **kormányzati ösztönzési stratégia szűken vett legfőbb célcsoportja** a 25 százalékos feletti exportorientációjú, nemzetközi tapasztalatokkal, versenyképes termékekkel és szolgáltatásokkal rendelkező 1200 középvállalkozás lehet. Ehhez kapcsolódhat még 1300 kisebb mértékben nemzetköziesedett középvállalkozás. Összességében az állami exportösztönzés **közvetlen célcsoportjának a mintegy 2500** gazdálkodó szervezetből

álló **közepes méretű vállalati kört** lehet tekinteni. Ez a szám lényegesen kisebb, mint a kkv-k 2014 és 2020 közötti időszakra vonatkozó stratégiájában szereplő, a középvállalkozások mellett a kicsiket is tartalmazó 4-5000 cég.

Feltételezhető, hogy ez a vállalati kör viszonylag homogén, vagy legalábbis klaszterelemzéssel kisszámú viszonylag homogén csoportra osztható. Az ebbe a körbe, illetve az egyes klaszterekbe tartozó vállalatok száma megfelelően nagy ahhoz, hogy **egységes ösztönzési stratégiát** lehessen alkalmazni rá, de nem túlságosan kiterjedt ahhoz, hogy jellemzőit meg lehessen ismerni, és figyelembe lehessen venni bizonyos **specifikumokat** és egyéni igényeket.

A rendkívül heterogén összetételű **mikro- és kisvállalkozási kör** kivitele (az idesorolható nagy- és gépjármű-kereskedelem kivételével) egyenként és összességében csekély. Az általános ösztönzőkön túlmenően erre a heterogén szegmensre nem érdemes és nem célszerű külön kormányzati stratégiát kidolgozni.

A **gazellák, a gyors növekedésű vállalatok** és a **startupok** körébe viszonylag kevés kkv tartozik. Mindegyik megtalálható a legkülönbözőbb ágazatokban, egyik kategóriában sem egyértelmű a magas kutatás-fejlesztési és műszaki tartalom, exportjukról nincsenek megbízható információk. Nem prognosztizálható kialakulásuk, sikerességük ritkán tartós, ismérveik sokfélék, gyakran külföldi vállalatok vásárolják fel őket. Az állami ösztönzőrendszernek az árbevétel növelésének elősegítése helyett a fenntartható vállalati fejlődés olyan tényezőinek a támogatására célszerű irányulnia, mint az innováció, a nemzetköziesedés, a humántőke-képzés és a vállalkozókészség.

Az **exportőr vállalkozások száma** a legerőteljesebben a kisvállalkozások körében növekedhet. Nagy a kockázata, hogy ezeknek az instabil, a nemzetköziesedés alacsony fokát elért kisvállalkozásoknak az exportja nem lesz rendszeres és fenntartható. Ráadásul az újak keletkezésével párhuzamosan sok kisvállalkozás megszűnik. Mindennek ellenére célszerű törekedni az új vállalkozások létrejötte és növekedése előtti jogi, adózási és egyéb intézményi akadályok leépítésére vagy legalábbis enyhítésére.

A stabil exportáló középvállalatok száma (2500 cég) emelésének lehetőségei kedvezőtlenek. A középvállalkozások számának növekedése táplálkozhat a **méretkategória-váltásból**, azaz abból, hogy mikro- és kisvállalkozásokból középvállalkozások lesznek. Ezen a területen kormányzati feladat a méretváltás akadályainak lebontása, de legalábbis enyhítése.

A **kis- és középvállalkozások volumenhordozó szerepet** akkor töltenek be, ha arányuk a jelenlegi 49-ről 65-70 százalékra emelkedik a teljes magyar kivitelben. Ez szükségessé teszi **dinamikahordozó szerep** ellátását, aminek feltétele, hogy kivitelük növekedési üteme tartósan magasabb legyen az összes export átlagánál. E követelmény teljesítésének a realitása kérdéses.

A **beszállításokon belül közvetlen export** esetén a magyar vállalat külföldi cégnek exportál félterméket, amelyet az továbbfeldolgoz. Ebben a szegmensben nincs szükség kormányzati ösztönzőkre. A **közvetett export formáját öltő beszállításokból** levon-

ható leglényegesebb **gazdaságpolitikai következtetés** az, hogy a kis- és középvállalkozások közvetett módon jóval többet exportálhatnak, mint közvetlenül. A hazai beszállítói kapcsolatrendszer így a kkv-k nemzetköziesedésének kiemelkedő nagyságrendet képviselő eleme, erősítése legalább annyira fontos, mint a közvetlen világpiaci pozíciók kialakítása, illetve javítása.

Ugyanakkor a kkv-k jelentős hányada nem alkalmas arra, hogy beszállítóként jelentősebb nemzetközi szerepet töltsön be. Többségük termelékenységének szintje messze elmarad a nagyvállalatokétól. A leglényegesebb akadály mégsem ez, hanem a **kapacitások korlátossága**, amely megakadályozza a vállalatokat abban, hogy nagyobb nemzetközi megrendeléseket teljesítsenek. A termelőkapacitások növelésének támogatása csak akkor lehet sikeres, ha a kkv-k át tudnak állni másik termelési formára, amihez számottevő átalakításokat kell végrehajtani az inputokon. Ágazati vetületben a vegyipar és a gépipar a legperspektivikusabb terület a globális értékláncokba történő bekapcsolódás tekintetében.

A **piaci orientációt** tekintve a működő kis- és középvállalkozások kivételének 80 százaléka az Európai Unióba irányul. A csatlakozás után az **uniós üzleti környezet** külsőből belsővé vált a magyar gazdasági szereplők számára. Ebben a viszonylatban ki nem használt nagy szegmens a **közbeszerzések** piaca. Célszerű és kívánatos kormányzati eszközökkel ösztönözni a magyar kkv-k részvételét határon árnýuló közbeszerzésekben. Pótlólagos kormányzati szerepvállalásra az **Európai Unió kívüli export** esetében lehet még szükség. A kis- és középvállalkozások külgazdasági akciórádiuszába tartozó **szomszédos országok** relatív súlya a magyar kivitelben 20 százalék körüli. Az EU-val kötött szerződések nyomán az üzleti környezet a nem EU-tag Szerbiában és Ukrajnában fokozatosan az unióshoz válik hasonlónak.

A 2010 utáni időszakban a magyar **szolgáltató szektor** világgazdasági munkamegosztásba bekapcsolódott szegmense gyors ütemben **nemzetköziesedett**, melynek dinamikája sok tekintetben meghaladta az árutermelő szféráét. Bár külföldről származó bevételeinek nagyságrendje még nem éri el az áruxportét, **növekvő külkereskedelmimérleg-többlete** mind fontosabb szerepet játszik Magyarország külgazdasági egyensúlyviszonyainak alakulásában, különösen olyan időszakban, amikor a külkereskedelmi termékforgalom többlete középtávon mérséklődik. Mindezekon túlmenően a szolgáltatásexport **hazai hozzáadottérték-tartalma** kedvező, sok területen meghaladja az árutermelő szféráét.

Nagyságrendi összefüggések miatt a bérmunka, az idegenforgalom és a közúti áruszállítás egyrészt volumenhordozó szerepkört tölt be, másrészt a szolgáltatások külkereskedelmi többletének döntő hányadát adja, ezáltal hozzájárul a magyar gazdaság külgazdasági egyensúlyviszonyainak a javulásához.

A **bérmunka** esetében Magyarország nemzetközi versenyelőnyei a hazai béremelkedések és az alacsony költség szintű fejlődő országok erősödő versenye miatt lemorzsolódóban vannak. Az ösztönzőrendszerben javasolható a **súlypont áthelyezése**

a munkaigényes könnyűipari ágazatokról a magasabb hozzáadott értéket előállító finomvegyiparra és az egészségügyi ágazatra (gyógyszeripari farmakológiai vizsgálatok stb.).

Az **idegenforgalom szálláshely-szolgáltatás** szegmensében a kormányzati kkv-stratégia célcsoportját a 363 kis- és főként a 70 középvállalkozás alkothatja. A **vendéglátás** szegmensben az export aránya elhanyagolható, kormányzati ösztönzés nem szükséges.

A nagymértékben nemzetköziesedett **közúti áruszállításban** a kormányzati ösztönzőrendszer célcsoportja a 877 kis- és 150 középvállalkozás lehet. A szegmens szabályozása az EU közös szállítási politikája hatálya alá tartozik, szűk tagállami mozgástérrel. A kormányzati ösztönzés súlypontja egy szűk keresztmetszet feloldása, a munkaerőhiány (sofőrök) áthidalása kell, hogy legyen a képzéshez, hosszabb távon életpályamodell kialakításához történő hozzájárulás formájában.

A **távközlési, számítástechnikai és informatikai**, valamint főként az **egyéb üzleti szolgáltatások** volumen- és dinamikahordozó szerepe jelentős, de a nagyvállalatok és sok esetben a külföldi tulajdonosi háttér dominanciájával. Sok szegmens, azon belül az üzleti szolgáltató központoké hozzáadottérték-tartalma magas, és alkalmas a nemzetközi értékláncokhoz való kapcsolódásra. Speciális vonásaik és heterogenitásuk miatt a közvetlen állami ösztönzés korlátai számottevők.

A **gazdasági fejlesztést szolgáló uniós támogatásokat** a magyarországi kedvezményezettek a programok célkitűzéseivel összhangban eddig döntően kapacitásbővítésre, nem pedig hatékonyságnövelésre vették igénybe. A támogatott vállalatok jobban teljesítettek a nem támogatott kontrollcsoportéhoz képest. A foglalkoztatásnövelési célok teljesítése eleve mérsékelte a termelékenység emelésének lehetőségeit, ezért az uniós támogatások nem gyakoroltak pozitív hatást a termelékenységre.

Vállalati méret alapján **a vissza nem térítendő források a közepes és a nagyvállalatok kivételét ösztönözték**. Ez a tapasztalat is alátámasztja azt a következtetést, amely szerint a kormányzati gazdaságpolitikának a középvállalkozások ösztönzésére célszerű törekednie.

A **visszatérítendő támogatások** esetében a forráshoz jutás kritériumai rugalmasabbak voltak. Ez lehet a magyarázat arra, hogy a hitelek nagyobb mértékben járultak hozzá az exportárbevétel növekedéséhez. Szigorú gazdasági és pénzügyi kritériumok alapján legnagyobb sikerrel a nagyvállalatok ösztönzése kecsegtet az export terén, de a vállalati kör speciális jellemzőit figyelembe véve perspektivikus lehet a középvállalatok fejlődésének támogatása is. Ezzel kapcsolatban figyelmet érdemel, hogy a mélyinterjúkban részt vevő kkv-k egyike sem vett igénybe állami forrást nemzetköziesedése előmozdításához.

A gazdasági és pénzügyi mutatószámok alapján nem volt jelentős különbség a vissza nem térítendő és a visszatérítendő támogatások hatásai között. Ez döntő mértékben vezethető vissza arra, hogy az előbbieket kedvezményezettjei eleget tettek vállalásaiknak. A **vissza nem térítendő támogatások** legfőbb hátulütője a **piactorzító hatás**. A vállalatok

latok ugyanis nem az üzleti stratégiájuk megvalósításának érvényesítéséhez szükséges beruházásokhoz keresnek forrást, hanem a pályázati feltételekhez célt, azaz megfordul a cél és az eszköz viszonya. Ösztönzik továbbá a járadékvadászatot és csökkentik a tőkeköltséget, ennek következtében kevésbé hatékony beruházások is lehetővé válnak. Ebben a formában az európai uniós források nem a versenyképességet javítják, hanem az alacsony hatékonyságot konzerválják. Sok esetben az alulfinanszírozás az alacsony teljesítménynek nem oka, hanem következménye. A mikro- és kisvállalkozások esetében az állami támogatás nem feltétlenül a versenyképességet növeli, hanem a versenytársakkal szemben javítja a preferált cég pénzügyi helyzetét.

A piaci koordinációhoz jobban illeszkedő, a közvetítő intézmények piachoz közelebb álló szűrőjével átvilágított, várhatóan kevesebb diszfunkcionális hatással járó **visszterhes támogatások preferálása** célszerű. A 2021 és 2027 közötti uniós költségvetési periódusban várhatóan ezeknek a súlya fog erőteljesen megnőni, így a választási lehetőség is beszűkül. Mérlegelendő a támogatott hitelek nagyobb részének a jelenlegi pályázati rendszeren kívül történő elosztása.

A gazdaságpolitikai döntéshozók számára további támpont lehet a támogatások összege és az elért hatás mértéke közötti kapcsolat elemzése, aminek alapján mérlegelhető, hogy az optimális hatás eléréséhez mekkora támogatási összegeket célszerű pályáztatni, valamint annak a vizsgálata, hogy a vállalatok milyen megfontolások és szempontok alapján választanak a számukra szóba jöhető forrásbevonási formák között.

Az **idegenforgalomban** a 6–49 főt foglalkoztató vállalkozások támogatása volt a legeredményesebb, ami egyben meghatározza a kormányzati ösztönzőrendszer célcsoportját. A támogatások azokon a településeken voltak a leghatékonyabbak, ahol már korábban kiépült az idegenforgalmi infrastruktúra.

Ami a kis- és középvállalkozások **hazai makrogazdasági környezetét** illeti, az egyik leglényegesebb kihívás a magyar gazdaság potenciális növekedési ütemének a csökkenése, illetve a termelékenység dinamikájának a visszaesése. A **dualításra** utal, hogy a globálisan integrálódott vállalatok sokkal magasabb termelékenységi szinten vannak, mint a hazai tulajdonú, globálisan nem integrálódott vagy integrálódó vállalatok. Az erőforrások allokációjának a javítását segítheti a Magyar Nemzeti Bank alacsony kamatláb mellett fenntartott pénzügyi stabilitási politikája, a hátrányos helyzetben lévő kkv-k hitelprogramok keretében történő nagyobb mértékű támogatása, valamint a termelékenység növelésére összpontosító gazdaságpolitika.

Gazdaságpolitikai állásfoglalást igényel annak a kérdésnek az eldöntése, hogy a magyar kormány **stratégiai célja** a kis- és középvállalkozások vagy a nagyvállalatok, azok között is elsősorban a külföldiek preferálása-e. Mindkét álláspont mellett és ellen hozhatók fel érvek. Célszerű költség-haszon számítást végezni a vállalkozásösztönzésre rendelkezésre álló, különféle formákat öltő (adó-, pénzügyi) források várható eredményéről a kkv-k és a nagyvállalatok különféle részesedését feltételezve. Itt ráadásul nemcsak az erőforrásoknak a két szektor közötti elosztásáról van szó, hanem a hozzájuk

kapcsolódó ösztönzőrendszerrel is. A kis- és középvállalkozások támogatása a források és az eszközök decentralizálását teszi szükségessé, a nagyvállalatok preferálása inkább azok koncentrációját.

Hosszabb távon mindenképpen megfontolandó a **kkv-k szerepének a fokozása** a magyar gazdaságban, azon belül az áru- és szolgáltatáskivitelben, ami a pénzügyi forrásoknak és az ösztönzőrendszernek a kkv-k javára történő átalakítását teszi szükségessé. Ehhez kapcsolódva javasolható a külföldi működőtőke-befektetések ösztönzésének, illetve a Magyarországon letelepedett külföldi nagyvállalatokkal való kormányzati kapcsolatoknak olyan irányú módosítása, amely az eddiginél nagyobb mértékben szolgálja a hazai kis- és középvállalkozások érdekeit. Olyan, lehetőség szerint piacconform eszközökről lehet szó, amelyek előmozdítják a kkv-k súlyának növelését az exportőr nagyvállalatoknak történő beszállításokban.

Végül célszerű és kívánatos a különféle kormányzati intézményeknek a kkv-k nemzetköziesedésére vonatkozó ösztönzőit egységes, konzisztens stratégiába illeszteni.

A hazai és nemzetközi szakirodalmi források áttekintéséből és összefoglalásából a **kis és középvállalkozások nemzetköziesedésének erősítésével** kapcsolatban az alábbi következtetések és javaslatok adódnak:

- A **kereskedelmi és iparkamarák** küldetésének és szerepvállalásának újraértelmezése és kiszélesítése a nemzetköziesedés elősegítése érdekében. Ez lehetővé tenné a decentralizált, a helyi tudástökre támaszkodó, a vállalatok földrajzi közelségéből adódó tudásmegosztási folyamatok hatékonyságának növelését. A jó gyakorlatok (best practice) és az esetleges nehézségek, a nemzetköziesedéssel összefüggő tipikus hibák (worst case) megosztása révén a kkv-k vezetői képessé válhatnak a külföldi üzleti lehetőségek megtalálására, azonosítására és elemzésére.
- A **digitális** képességek és az idegen nyelvek ismeretének előmozdítása, támogatása a kkv-k vezetői körében.
- A nemzetköziesedésben betöltött szerepvállalásuk alapján érdemes lenne a meglévő szakmai, ágazati, illetve területi alapon szerveződő **hálózatok külpiazi fókuszát** erősíteni. Az ilyen üzleti hálózatok hatékony mechanizmusokat biztosítanak a hallgatóságos tudás- és know-how-megosztásra. Olyan környezetet teremtenek az új tudásalapú és innovatív társadalmi folyamatoknak, amelyek lehetővé teszik az üzleti szakemberek számára, hogy ötleteket cseréljenek és megismerjék az új nemzetközi üzleti trendeket.
- Célszerű lenne a nemzetközi tanulmányok, nemzetközi marketing és nemzetközi kereskedelem, nemzetközi pénzügyek témakörök **integrálása** a gazdasági felsőoktatásban a gazdasági szakemberek nemzetközi orientációjának, illetve globális gondolkodásmódjának előmozdítása érdekében.

- A nemzetközi vállalkozói orientáció mértéke nagyban függ a vezetők nemzetközi tapasztalataitól (képzési, vezetési jellegű külföldi tapasztalat). Erre tekintettel a jövő vezetőinek felkészítése kapcsán célszerű lenne a nemzetközi részképzési, hallgatói mobilitási, külföldi ösztöndíjprogramokban való részvételi arány növelése.
- A nemzetköziesedési folyamat kockázatosságára tekintettel, ami a nemzetköziesedés egyfajta kognitív korlátja, javasoljuk **kkv-mentorhálózat** létrehozását a nemzetközi piacra lépés folyamatának szakmai támogatására.
- Hagyományos (face-to-face típusú, lineáris) és IKT-eszközökre építő korszerű és nonlinearis képzési formákban (webinárium, modulrendszerű e-learning) – igazodva a vállalatvezetők szűkös időkeretéhez – célszerű ösztönözni a külföldi piacok feltárásához szükséges készségek és ismeretek, a nemzetköziesedés stratégiai és operatív kérdésköreire kiterjedő szakmai, módszertani és gyakorlati tudás megszerzését, kezdeményezni szakmai program kidolgozását a felsőoktatási intézményekben.
- A **családi vállalkozások** stratégiai szövetségeiben, üzleti és családi vállalkozásokat tömörítő nemzetközi hálózatokban való részvételének támogatása, ezáltal a nemzetközi vérkeringésbe való bekapcsolása.

A **kérdőíves vállalati felmérés** alapján az alábbi javaslatok fogalmazhatók meg a kkv-k nemzetközi vérkeringésbe kapcsolásáról:

- a kereskedelmi és iparkamarák küldetésének és szerepvállalásának újraértelmezése és kiszélesítése a nemzetköziesedés elősegítése érdekében;
- a digitális képességek és az idegen nyelvek ismeretének terén történő fejlődés előmozdítása, támogatása a kkv-k vezetői és munkatársai körében;
- a hálózatok nemzetköziesedésben betöltött szerepvállalása ismeretében érdemes lenne erősíteni a meglévő szakmai, ágazati, területi alapon szerveződő hálózatok külpiaci fókuszát;
- a vállalatok nemzetközi versenyképessége érdekében fontos a vezetők folyamatos szakmai továbbképzése nemzetközi vállalkozás-gazdaságtan, nemzetközi üzlet, nemzetközi pénzügyek, kockázatmenedzsment, kkv-finanszírozás, nemzetközi marketing, vezetői számvitel és controlling, üzleti tervezés és nemzetközi adózás témakörökben;
- a cégek nemzetközi versengésre való felkészítését ösztönözheti a beszállítói minősítés megszerzése, amely előmozdíthatja a nemzetközi piacok minőségi, folyamatszervezési, termelékenységi elvárásainak való megfelelést;
- a sikeres nemzetközi szereplés elengedhetetlen eleme a saját termék, saját szolgáltatás megléte, ezért a K+F+I tevékenység ösztönzése elősegítheti a nemzetközi kilépés esélyeit;

- a nemzetköziesedéssel összefüggésben működő állami intézmények, szervezetek küldetésének, kkv-fókuszának erősítése;
- a nemzetközi részképzési, hallgatói mobilitási, külföldi ösztöndíjprogramokban való részvételi arány növelése;
- a köz- és felsőoktatás idegen nyelvi képzéseinek újragondolása;
- a nemzetköziesedési folyamat kockázatosságára tekintettel, ami a nemzetköziesedés egyfajta kognitív korlátja lehet, javasoljuk kkv-mentorhálózat létrehozását a nemzetközi piacra lépés folyamatának szakmai támogatására;
- a külföldi piacok feltárásához szükséges készségek és ismeretek, a nemzetköziesedés stratégiai és operatív kérdésköreire kiterjedő szakmai, módszertani és gyakorlati tudás megszerzésének támogatása, szakmai programjának kidolgozása.

Irodalomjegyzék

KÖNYVEK, KÖNYVFEJEZETEK, FOLYÓIRATCIKKEK, TANULMÁNYOK

- Acedo, F. J. – Jones, M. V. (2007): Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42(3): 236–52. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.012>
- Ahokangas, P. – Juho, A. – Haapanen, L. (2010): Toward the theory of temporary competitive advantage in internationalisation. *Enhancing Competences for Competitive Advantage*: 121–144. [https://doi.org/10.1108/s0749-6826\(2010\)0000012008](https://doi.org/10.1108/s0749-6826(2010)0000012008)
- Aidis, R. – Estrin, S. – Mickiewicz, T. M. (2010): Size Matters: Entrepreneurial Entry and Government. *Small Business Economics*. Institute for the Study of Labor, július. <http://ftp.iza.org/dp5052.pdf>
- Altomonte, C. – Aquilante, T. – Békés, G. – Ottaviano, G. I. P. (2013): Internationalization and innovation of firms: evidence and policy. *Economic Policy*, 28(76): 663–700. <https://doi.org/10.1111/1468-0327.12020>
- Andrews, D. – Criscuolo, C. – Gal, P. (2016): The best versus the rest: The global productivity slowdown, divergence across firms and the role of public policy. *OECD Productivity Working Papers* (No. 5), OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/63629cc9-en>
- Antalóczy Katalin – Sass Magdolna (2011): Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Külgazdaság*, LV. évf., szeptember–október, 22–33. o. <https://penzugykitato.hu/sites/default/files/Antaloczy%20-%20Sass%20-%20Kis-%20es%20kozepes%20meretu%20vallalatok%20nemzetkoziesedese.pdf>
- Arzubiaga, U. – Iturralde, T. – Maseda, M. – Kotlar, J. (2018): Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women, and strategic involvement in the board of directors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1): 217–244. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0473-4>
- Aspelund, A. – Moen, Ø. (2005): Small international firms: Typology, performance and implications. *Management International Review*, 45(3): 37–57.
- Ábel István – Czákó Erzsébet (2013): *Az exportsiker nyomában*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Balás Gábor – Csité András – Kiss Gábor – Major Klára – Németh Nándor – Piross Antal (2015): *Az EU-források gazdaságfejlesztési és növekedési hatásai*. Budapest: Hétfa Kutatóintézet. http://hetfa.hu/wp-content/uploads/Fejlpolhatasok-HETFA_151130.pdf
- Banai Ádám – Lang Péter – Nagy Gábor – Stancsics Martin (2017): A gazdaságfejlesztési célú EU-támogatások hatásvizsgálata a magyar kkv-szektorra. *Közgazdasági Szemle*, LXIV. évf., október, 997–1029. o. http://real.mtak.hu/65181/7/2_Cl_01_BanaiA_u.pdf; <https://doi.org/10.18414/kszh.2017.10.997>

- Bartha Zoltán – Gubik Andrea (2016): Az üzleti tudás hatása a visegrádi országok kis- és középvállalatainak nemzetköziesedésére. *Vezetéstudomány*, 47. évf., 8. sz., 15–25. o.
- Békés Gábor – Halpern László – Muraközy Balázs (2013): Külkereskedelem és a vállalatok közötti különbségek. *Közgazdasági Szemle*, LX. évf., január, 1–24. o. http://epa.oszk.hu/00000/00017/00199/pdf/EPA00017_kozgazdasagi_szemle_2013_01_001-024.pdf
- Békés, Gábor – Muraközy, Balázs – Harasztosi, Péter (2011): Firms and products in international trade: Evidence from Hungary. *Economic Systems: Journal Of International And Comparative Economics*, 35(1): 4–24. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2010.11.005>
- Békés Gábor – Muraközy Balázs (2012): Magyar gazellák. A gyors növekedésű vállalatok jellemzői és kialakulásuk elemzése. *Közgazdasági Szemle*, LIX. évf., március, 233–262. o. http://epa.oszk.hu/00000/00017/00190/pdf/EPA00017_Kozgazdasagi_szemle_2012_03_01%20Bekes%20Murakozy.pdf
- Bell, J. – Loane, S. (2010): New-wave' global firms: Web 2.0 and SME internationalisation. *Journal of Marketing Management*, 26(3–4): 213–229. <https://doi.org/10.1080/02672571003594648>
- Bell, J. – McNaughton, R. – Young, S. (2001): Born-again global' firms – an extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3): 173–89. [https://doi.org/10.1016/s1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/s1075-4253(01)00043-6)
- Benito, G. – Petersen, B. – Welch, L. S. (2009): Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1455–1470. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.54>
- Benito, G. – Welch, L. (1997): De-internationalization. *Management International Review*, 37(2): 7–25.
- Benke Zoltán (2011): A magyar kis- és középvállalatok nemzetköziesedése a mérnöki tevékenységet, műszaki kutatás-fejlesztést végző vállalatok körében. *Külgazdaság*, 55. évf., 9–10. sz., 101–121. o.
- Bianchi, C. – Glavas, C. – Mathews, S. (2017): SME international performance in Latin America: The role of entrepreneurial and technological capabilities. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1): 176–195. <https://doi.org/10.1108/jsbed-09-2016-0142>
- Bloodgood, J. M. – Sapienza, H. – Almeida, J. G. (1996): The internationalization of new high-potential US ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4): 61–76. <https://doi.org/10.1177/104225879602000405>
- Boda György – Fülöp Zoltán – Losonci Dávid – Matyusz Zsolt (2019): Vállalatszerkezet és termelékenység. Műhelytanulmány. Versenyképességi Kutató Központ, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Borbás, L. (2014): Past, present and future of SMEs in the Visegrad 4 Group. Consequences of a survey. *ERENET Profile*, 9(2): 50–58.
- Brouthers, K. D. – Nakos, G. (2004): SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3): 229–247. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00041.x>

- Budapest Intézet (2013): Hatásvizsgálat a komplex vállalati technológia-fejlesztés kis- és középvállalkozások számára konstrukciókról. Budapest Szakpolitikai Elemző Intézet.
http://budapestinstitute.eu/index.php/projektek/adatlap/impact_assessment_of_eu_funded_measure_for_sme_development/hu
- Casillas, J. C. – Acedo, F. J. (2013): Speed in the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 15(1): 15–29.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00331.x>
- Caves, R. E. (1971): International corporations: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38(149): 1–27. <https://doi.org/10.2307/2551748>
- Centeno-Caffarena, L. – Bocatto E. (2006): The internationalization of family business: State-of-the-art and comprehensive research framework. Letöltve: 2018. december 15-én.
<https://www.researchgate.net/publication/229053907>
- Cerrato, D. – Piva, M. (2012): The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4): 617–644. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9166-x>
- Chiao, Y. C. – Yang, K. P. (2011): Internationalization, intangible assets and Taiwanese SMEs' performance: Evidence of an Asian newly-industrialized economy. *African Journal of Business Management*, 5: 641–655.
- Child, J. – Marinova, S. (2014): The role of contextual combinations in the globalization of Chinese firms. *Management and Organization Review*, 10(3): 347–371.
<https://doi.org/10.1017/s1740877600004289>
- Claver, E. – Rienda, L. – Quer, D. (2007): The internationalization process in family firms: Choice of market entry strategies. *Journal of General Management*, 33(1): 1–14.
<https://doi.org/10.1177/030630700703300101>
- Contractor, F. J. – Kumar, V. – Kundu, S. K. (2007): Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42: 401–417. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.003>
- Coviello, N. E. – Munro, H. (1995): Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 7(7): 49–61.
<https://doi.org/10.1108/03090569510095008>
- Coviello, N. E. – McAuley, A. (1999): Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3): 223–256.
- Crick, D. – Barr, P. (2007): SMEs' barriers towards internationalization and assistance requirements in the UK: differences between exporters and firms employing multiple modes of market entry. *Journal of Small Business Entrepreneurship*, 20(3): 233–243.
<https://doi.org/10.1080/08276331.2007.10593397>
- Cruz, C. – Nordqvist, M. (2012): Entrepreneurial orientation in family businesses: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1): 33–49.
<https://doi.org/10.1007/s11187-010-9265-8>

- Csákné Filep Judit – Szennay Áron – Radácsi László (2019): Túlélési-növekedési stratégiák a startup-szegmensben. A magyar startup vállalkozások nyomában. BGE Kiválósági Program. Műhelytanulmány.
https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/02/WP_2_2019_zart.pdf
- Csoma Róbert (2018): Az uniós fejlesztési támogatások abszorpciójának néhány jellegzetessége. Doktori disszertáció. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Szeged. http://doktori.bibl.u-szeged.hu/9981/1/CsomaRobert_disszertacio.pdf <https://doi.org/10.14232/phd.9981>
- Csonka László (2011): Kutatás-fejlesztés és innováció a nemzetköziesedés tükrében: A magyar információtechnológiai ágazat kis- és középvállalatainak esete. *Külgazdaság*, 55. évf., 9–10. sz., 34–56. o.
- Csonka, L. (2013): Innovation and internationalization of Hungarian SMEs in IT industry. *International Journal of Management and Economics*, 40(1): 30–49.
<https://doi.org/10.2478/ijme-2014-0027>
- Czakó Erzsébet – Könczöl Erzsébet (2014): A hazai kis- és középvállalatok exportjának kritikus sikertényezői. *Külgazdaság*, 58. évf., 11–12. sz., 30–52. o.
- Czakó Erzsébet – Juhász Péter – Reszegi, László (2016): Versenyképesség és export – vállalati szintű kvalitatív és kvantitatív kutatási eredmények összevetése. *Vezetéstudomány*, 47. évf., 8. sz., 3–14. o.
- Davis, P. S. – Harveston, P. D. (2000): Internationalization and organizational growth: The impact of Internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family businesses. *Family Business Review*, 13(2): 107–120.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00107.x>
- Dawson, J. (2001): Strategy and opportunism in European retail internationalization. *British Journal of Management*, 12(4): 253–266. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00209>
- Dimitratos, P. – Voudouris, I. – Plakoyiannaki, E. – Nakos, G. (2012): International entrepreneurial culture: Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship. *International Business Review*, 21(4): 708–721.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.08.001>
- Eberhard, M. – Craig, J. (2013): The evolving role of organisational and personal networks in international market venturing. *Journal of World Business*, 48(3): 385–397.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.022>
- Edinburgh Group (2014): Growing the global economy through SMEs. Research Report, UK.
http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf
- Éltető Andrea – Udvardi Beáta (2018): Nemzetköziesedés a válság után – a magyar kis- és középvállalatok exportjára ható tényezők. *Közgazdasági Szemle*, LXV. évf., április, 402–425. o.
http://real.mtak.hu/79171/1/04_EltetoUdvariA_u.pdf
<https://doi.org/10.18414/ksz.2018.4.402>

- Éltető Andrea – Udvari Beáta (2017): A magyar kis- és középvállalatok exportjának jellemzői: korlátok és ösztönző tényezők. Kihívások, no. 225. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Világgazdasági Intézet.
- Enriques, L. – Volpin, P. F. (2007): Corporate governance reforms in continental Europe. *Journal of Economic Perspectives*, 21(1): 117–140. <https://doi.org/10.1257/jep.21.1.117>
- Etemad, H. I. – Wilkinson, I. – Dana, L.-P. (2010): Internetization as the necessary condition for internationalization in the newly emerging economy. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4): 319–342. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0062-x>
- Faragó László – Lux Gábor (2014): Kurrens portéka vagy múzeumi tárgy? Növekedési pólusok és iparági körzetek a fejlesztéspolitikában. *Tér és Társadalom*, 11–30. o. <https://doi.org/10.17649/tet.28.2.2614>
- Feketéné Czakó Katalin (2017): A KKV-k teljesítmény mérési kérdései a nemzetköziesedéssel összefüggésben. *Tér-Gazdaság-Ember*, 5. évf., 2. sz., 50–64. o.
- Fernández, Z. – Nieto, M. J. (2006): Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37: 340–351. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400196>
- Forsman, M.– Hinttu, S. – Kock, S. (2010): Internationalization from a SME Perspective. Working Paper, Swedish School of Economics and Business Administration, Vasa, Finland.
- Fragidis, G. – Tarabanis, K. (2006): From repositories of best practices to networks of best practices. In: IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology: 370–374. <https://doi.org/10.1109/icmit.2006.262186>
- Freeman, S. – Deligonul, S. – Cavusgil, T. (2013): Strategic re-structuring by born-globals using outward and inward-oriented activity. *International Marketing Review*, 30(2): 156–182.
- Gallo, M. A. – García-Pont, C. (1996): Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1): 45–59. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00045.x>
- Gallo, M. A. – Sveen, J. (1991): Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces. *Family Business Review*, 4(2): 181–190. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x>
- Gallo, M. A. – Tàpies, J. – Cappuyns, K. (2004): Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences. *Family Business Review*, 17(4): 303–318. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00020.x>
- George, G. – Wiklund, J. – Zahra, S. A. (2005): Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of Management*, 31(2): 210–233. <https://doi.org/10.1177/0149206304271760>
- Gilroy, B. M. (1993): *Networking in multinational enterprises: the importance of strategic alliances*. Columbia, SC: University of South Carolina Press. <https://doi.org/10.5860/choice.31-0396>
- Gittins, Tim – Lang, Richard – Orosz Ágnes (2015): A visszatérő migráció nemzetköziesedésre gyakorolt hatása: magyar információtechnológiai kisvállalatok összehasonlító elemzése. *Külgazdaság*, 59. évf., 3–4. sz., 96–122. o.

- Glavas, C. – Mathews, S. (2014): How international entrepreneurial characteristics influence internet capabilities for the international business processes of the firm. *International Business Review*, 23(1): 228–245. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.04.001>
- Gopinath, G. – Kalemli-Ozcan, S. – Karabarbounis L. – Villegas-Sanchez, C. (2017): Capital allocation and productivity in South Europe. *Quarterly Journal of Economics*, 132(4): 1915–1967. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx024>
- Graves, C. – Thomas, J. (2006): Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19(3): 207–224. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00066.x>
- Graves, C. – Thomas, J. (2008): Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2): 151–167. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00119.x>
- Gulanowski, D. – Papadopoulos, N. – Plante, L. (2018): The role of knowledge in international expansion: Toward an integration of competing models of internationalization. *Review of International Business and Strategy*, 28(1): 35–60. <https://doi.org/10.1108/ribs-09-2017-0077>
- Halpern László – Muraközy Balázs (2010): Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf., április, 293–317. o. <http://epa.oszk.hu/00000/00017/00169/pdf/01halpern-murakozy.pdf>
- Halpern László (2017): A makro- és mikroszintű hatékonyság és versenyképesség egyes kérdései. Akadémiai doktori értekezés, Budapest. http://real-d.mtak.hu/524/11/dc_251_11_doktori_mu.pdf
- Harju, J. – Heinonen, J. (2004): Internationalizing family business—fact or fable? Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute, Finland.
- Hickey, P. (2000): AORN's role in the Best Practice Network, association of operating room nurses. *AORN Journal*, 71(3): 664–670. [https://doi.org/10.1016/s0001-2092\(06\)61591-3](https://doi.org/10.1016/s0001-2092(06)61591-3)
- Hitt, M A. – Ireland, R. D. – Camp, M. S. – Sexton, D. L. (2001): Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22: 479–491.
- Hsu, W. T. – Chen, H. L. – Cheng, C. Y. (2013): Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1): 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.001>
- Hymer, S. (1976): *The International Operations of Nation Firms: A study of foreign direct investment*. Cambridge, MA: MIT Press. https://doi.org/10.1007/978-1-137-28787-8_10
- Inzelt Annamária (2011): Innováció és nemzetköziesedés a kicsik világában: Egy e-felvétel eredményei. *Közgazdaság*, 55. évf., 9–10. sz., 122–154. o.
- Iwasaki, I. – Csizmadia, P. – Illéssy, M. – Makó, C. – Szanyi, M. (2011): Foreign direct investment, information spillover and export decision: Evidence from Hungarian firm-level data. *The Journal of World Investment and Trade*, 12(4): 485–518. <https://doi.org/10.1163/221190011x00256>

- Jaw, Y.-L. – Lin, W.-T. (2009): Corporate elite characteristics and firm's internationalization: CEO-level and TMT-level roles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1): 220–233. <https://doi.org/10.1080/09585190802528797>
- Jiang, C. X. – Chua, R. Y. – Kotabe, M. – Murray, J. Y. (2011): Effects of cultural ethnicity, firm size, and firm age on senior executives' trust in their overseas business partners: Evidence from China. *Journal of International Business Studies*, Nature Publishing Group, 42(9): 1150–1173. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.35>
- Johanson, J. – Mattsson, L. G. (1988): Internationalisation in industrial systems – a network approach. In Hood, N. – Vahlne, J. E. (eds.): *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm, 287–314. <https://doi.org/10.1057/9781137508829.0011>
- Johanson, J. – Vahlne, J. E. (2009): The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1411–1431. http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150527/20150527203152_0985.pdf <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J. – Vahlne, J. E. (1990): The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4): 11–23. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Jones, M. V. – Coviello, N. – Tang, Y. K. (2011): International entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6): 632–659. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.04.001>
- Jones, M. V. – Coviello, N. E. (2005): Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3): 284–303. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400138>
- Johnson, C. J. (2014): Five facts about value-added exports and implications for macroeconomics and trade research. *Journal of Economic Perspectives*, 28(2): 119–142. <https://doi.org/10.1257/jep.28.2.119>
- Jonsson, A. – Foss, N. J. (2011): International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *Journal of International Business Studies*, 42(9): 1079–1102. https://www.academia.edu/9215595/International_expansion_through_flexible_replication_Learning_from_the_internationalization_experience_of_IKEA <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.32>
- Juhász Krisztina – Németh János Pál (2011): Magyar vállalkozások külföldi beruházásai és a sikerek emberi erőforrás háttere. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 3. évf., 1–2. sz., 117–123. o.
- Káldyné Esze Magdolna (2010): Az Európai Unió külkapcsolati rendszere, vámunió, közös kereskedelempolitika, társulási politika, szomszédságpolitika. In Káldyné Esze Magdolna – Kruppa Éva – Ferkelt Balázs – Takács Gábor (szerk.): *Integrálódó Európa II. Hatáskörök, politikák*. Budapest: Perfekt, 33–73. o.
- Kalinic, I. – Forza, C. (2012): Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4): 694–707. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.08.002>

- Kása Richárd – Radácsi László – Csákné Filep Judit (2019): Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 97. évf., 2. sz., 146–174. o. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Kazainé Ónodi, A. – Pecze, K. (2014): Behind the exporters' success: Analysis of successful Hungarian exporter companies from a strategic perspective. *Managing global transitions. International Research Journal*, 12(4): 325–346.
- Kazainé Ónodi Annamária (2012): Az exportteljesítmények és a háttérükben álló vállalati jellemzők elemzése. *Vezetéstudomány*, 42. évf., 2. sz., 57–71. o.
- Kazainé Ónodi, A. (2014): Export performance clusters of the Hungarian enterprises: What factors are behind the successful export activities? *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2(4): 9–29. <https://doi.org/10.15678/eber.2014.020402>
- Kazainé Ónodi Annamária (2016): Exportáló vállalataink sokszínűsége. *Vezetéstudomány*, 47. évf., 8. sz., 50–67. o.
- Knight, G. A. – Cavusgil, S. T. (2004): Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(4): 124–141. https://www.researchgate.net/publication/5223102_Innovation_organizational_capabilities_and_the_born-global_firm
- Knight, G. A. (2001): Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3): 155–171. <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/13575.pdf>
- Kontinen, T. – Ojala, A. (2012): Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29(5): 496–518. <https://doi.org/10.1108/02651331211260359>
- Koppány Krisztián (2018): Mi lenne velünk az autóipar nélkül? Ágazataink nemzetgazdasági jelentőségének vizsgálata input-output táblákkal és hypothetical extraction módszerrel. *Sigma*, XLIX. évf., 1–2. sz., 11–38. o. http://real-j.mtak.hu/11411/1/Sigma2018_1-2.pdf#page=11
- Kor, Y. Y. – Sundaramurthy, C. (2009): Experience-based human capital and social capital of outside directors. *Journal of Management*, 35(4): 981–1006.
- Központi Statisztikai Hivatal (2018a): A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2017. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv17.pdf>
- Központi Statisztikai Hivatal (2018b): Vállalkozások demográfiája, 2016. Statisztikai Tükör, július 31. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/valldemog/valldemog16.pdf>
- KPMG (2017): A magyarországi európai uniós források felhasználásának és hatásainak elemzése a 2007–2013-as programozási időszak vonatkozásában. Beavatkozási terület szintű szakmai elemzések. Budapest, 2017. március 2. <file:///C:/Users/Keynes/Downloads/A%20magyarorsz%C3%A1gi%20eur%C3%B3pai%20uni%C3%B3s%20forr%C3%A1sok%20felhaszn%C3%A1l%C3%A1s%C3%A1nak%20%C3%A9s%20hat%C3%A1sainak%20elemz%C3%A9se%20a%202007-2013-as%20programoz%C3%A1si%20id%C5%91szak%20vonatkoz-1.pdf>
- Kuivalainen, O. – Sundqvist, S. – Saarenketo, S. – McNaughton, R. (2012): Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5): 448–465. <https://doi.org/10.1108/02651331211260331>

- Kuivalainen, O. – Sundqvist, S. – Servais, P. (2007): Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3): 253–267. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.010>
- Kundu, S. – Katz, J. A. (2003): Born-international SMEs: BI-level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics*, 20(1): 25–47.
- Kutlina-Dimitrova, Z. – Lakatos, Cs. (2014): Determinants of direct cross-border public procurement in EU Member States. <https://www.gtap.agecon.purdue.edu/resources/download/7197.pdf>
- Kutschker, M. – Baurle, I. – Schmid, S. (1997): International evolution, international episodes, and international epochs – implications for managing internationalization. *Management International Review*, 37(2): 101–24.
- Laufs, K. – Schwens, C. (2014): Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6): 1109–1126. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593114000444>
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.006>
- Lengyel Balázs – Bajmócy Zoltán (2013): Regionális és helyi gazdaságfejlesztés az evolúciós gazdaságföldrajz szemszögéből. *Tér és Társadalom*, 1. sz., 5–29. o.
<https://doi.org/10.17649/tet.27.1.2448>
- Loane, S. – Bell, J. (2006): Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand. *International Marketing Review*, 23(5): 467–485.
<https://doi.org/10.1108/02651330610703409>
- Lopez, L. E. – Kundu, S. K. – Ciravegna, L. (2009): Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. *Journal of International Business Studies*, 40(7): 1228–1238. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.69>
- Losonczi, M. – Perényi, Á. (2018): A systematic review of international entrepreneurship special issue articles. *Sustainability* 2018, 10(10): 3476. <https://doi.org/10.3390/su10103476> <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/10/3476>
- Lu, J. W. – Beamish, P. W. (2004): International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4): 598–609.
<https://doi.org/10.2307/20159604>
- Lumpkin, G. T. – Cogliser, C. C. – Schneider D. R. (2010): Understanding & measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33: 47–69. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00280.x>
- Maelkelburger, B. – Schwens, C. – Kabst, R. (2012): Asset specificity and foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: The moderating influence of knowledge safeguards and institutional safeguards. *Journal of International Business Studies*, 43(5): 458–476. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.12>
- Manolova, S. T. – Brush, C. – Edelman, L. – Greene, P. G. (2010a): Internationalization of small firms personal factors revisited. *International Small Business Journal*, 20(1): 9–31.
<https://doi.org/10.1177/0266242602201003>

- Manolova, T. S. – Manev, I. M. – Gyoshev, B. S. (2010b): In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*, 45(3): 257–265. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.004>
- Martini, A. – Bondonio, D. (2012): Counterfactual impact evaluation of cohesion policy: Impact and cost-effectiveness of investment subsidy in Italy. Associazione per lo Sviluppo della Valutazione e l'Analisi delle Politiche Pubbliche (ASVAPP). https://www.istat.it/it/files/2016/01/ciewp_final.pdf
- Mas, F. J. – Nicolau, J. L. – Ruiz, F. (2006): Foreign diversification vs concentration strategies and firm performance – moderating effects of the market, product and firm factors. *International Marketing Review*, 23(1): 54–82. <https://doi.org/10.1108/02651330610646296>
- Matolcsy György (2019): A magyar felzárkózás versenyképességi reformjai és fordulatai 2019–2030. MKIK Gazdasági Évnyitó, Budapest, 2019. február 27. <https://www.mnb.hu/letoltes/a-magyar-felzarkozas-versenykepességi-reformjai-es-fordulatai-2019-2030.pdf>
- McCole, P. – Ramsey, E. – Williams, J. (2010): Trust considerations on attitudes towards online purchasing: The moderating effect of privacy and security concerns. *Journal of Business Research*, 63(9–10): 1018–1024. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.02.025>
- McDougall, P. P. – Oviatt, B. M. (1996): New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11: 23–40. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00081-x](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00081-x)
- McDougall, P. P. (1989): International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6): 387–400. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90009-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90009-8)
- McNaughton, R. B. (2003): The number of export markets that a firm serves: Process models versus the born-global phenomenon. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(1): 297–311.
- Miocevic, D. – Crnjak-Karanovic, B. (2012): Global mindset – a cognitive driver of small and medium-sized enterprise internationalization: The case of Croatian exporters. *EuroMed Journal of Business*, 7(2): 142–160. <https://doi.org/10.1108/14502191211245589>
- Mitter, C. – Duller, C. – Feldbauer-Durstmüller, B. – Kraus, S. (2014): Internationalization of family firms: The effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8(1): 1–28. <https://doi.org/10.1007/s11846-012-0093-x>
- Moen, O. – Servais, P. (2002): Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3): 49–72. <https://doi.org/10.1509/jimk.10.3.49.19540>
- Moen, Ø. – Gavlen, M. – Endresen, I. (2004): Internationalization of small, computer software firms entry forms and market selection. *European Journal of Marketing*, 38(9): 1236–1251. <https://doi.org/10.1108/03090560410548951>
- Muraközy, B. – Bisztray, M. – Reizer, B. (2018): Productivity differences in Hungary and mechanisms of TFP growth slowdown. European Commission. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. [doi: 10.2873/33213](https://doi.org/10.2873/33213)

- Musteen, M. – Datta, D. K. – Butts, M. M. (2013): Do international networks and foreign market knowledge facilitate SME internationalization? Evidence from the Czech Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4): 749–774. <https://doi.org/10.1111/etap.12025>
- Musteen, M. – Francis, J. – Datta, D. K. (2010): The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45(3): 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.12.003>
- Naldi, L. – Nordqvist, M. – Sjöberg, K. – Wiklund, J. (2007): Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1): 33–47. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>
- Ninan, S. – Puck, J. F. (2010): The internationalization of Austrian firms in Central and Eastern Europe. *Journal of East European Management Studies*, 15(3): 237–259. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2010-3-237>
- Nummela, N. – Saarenketo, S. – Puumalainen, K. (2004): A global mindset: A prerequisite for successful internationalization. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 51–63. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00322.x>
- Nummela, N. – Puumalainen, K. – Saarenketo, S. (2005): International growth orientation of knowledge-intensive small firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(1): 5–18. <https://doi.org/10.1007/s10843-005-0350-z>
- OECD (2009): Top Barriers and Drivers to the SME Internationalization. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship. OECD Centre for Entrepreneurship, SME and Local Development, Paris.
- Ohmae, K. (1990): *The Borderless World: Power And Strategy In The Interlinked World*. New York, NY: Harper Business. <https://doi.org/10.1080/08109029208629126>
- Okoroafo, S. C. (1999): Internationalization of family businesses: Evidence from northwest Ohio, U.S.A. *Family Business Review*, 12(2): 147–158. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00147.x>
- Olejnik, E. (2014): *International Small and Medium-Sized Enterprises: Internationalization Patterns, Mode Changes, Configurations and Success Factors*. Springer.
- Olejnik, E. – Swoboda, B. (2012): SMEs' internationalisation patterns: Descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review*, 29(5): 466–495. <https://doi.org/10.1108/02651331211260340>
- Olivares-Mesa, A. – Cabrera-Suarez, K. (2006): Factors affecting the timing of the export development process: Does the family influence on the business make a difference? *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1): 326–339. <https://doi.org/10.1504/ijgsb.2006.012183>
- Ottaviano, G. – Martincus, V. (2009): SMEs in Argentina: Who are the exporters? Bocconi Working Paper 24/2009, KITeS – Università Bocconi. https://ideas.repec.org/p/cri/cespri/kites24_wp.html

- Oviatt, B. M. – McDougall, P. P. (2005): Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 4: 537–553.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- Pangarkar, N. (2008): Internationalization and performance of small and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43: 475–485.
http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150528/20150528102818_0886.pdf
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.009>
- Paul, J. – Parthasarathy, S. – Gupta, P. (2017): Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3): 327–342.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Prashantham, S. – Young, S. (2011): Post-entry speed of international new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2): 275–292. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00360.x>
- Rennie, M. W. (1993): Global competitiveness: born global. *The McKinsey Quarterly*, 4(3): 45–52.
- Reuber, A. R. – Fischer, E. (1997): The influence of the management team's international experience on the internationalization behavior of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4): 807–825. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490120>
- Rugman, A. – Verbeke, A. (2008): A new perspective on the regional and global strategies of multinational services. *Management International Review*, 48(4): 397–411.
<https://doi.org/10.1007/s11575-008-0023-y>
- Ruzzier, M. – Hisrich, R. D. – Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4): 476–497.
<https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
- S. Gubik, A. – Bartha, Z. (2017): The effect of business knowledge on the internationalisation of small and medium sized enterprises. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 75(4): 33–52.
- S. Gubik, A. – Karajz, S. (2014): The choice of foreign market entry modes: The role of resources and industrial driving forces. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2(1): 49–63.
<https://doi.org/10.15678/eber.2014.020105>
- Sass Magdolna (2010): Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése az orvosiműszer-gyártás ágazatban: Magyarország példája. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Műhelytanulmányok MT-DP – 2010/32, december, 1785–377X.
<http://econ.core.hu/file/download/mtdp/MTDP1032.pdf>
- Sass Magdolna (2011): Magyar orvosiműszer-gyártó kis- és középvállalatok nemzetköziesedésének jellemzői és néhány tényezője. *Külgazdaság*, 55. évf., 9–10. sz., 57–77. o.
- Shoham, A. (1998): Export performance: A conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3): 59–81. <https://doi.org/10.1177/1069031x9800600308>
- So Won Jeong (2016): Types of foreign networks and internationalization performance of Korean SMEs. *Multinational Business Review*, 24(1): 47–61.
<https://doi.org/10.1108/mbr-08-2015-0039>

- Solt Katalin (2003): Gondolatok az evolúciós közgazdaságtanról és a vállalatelméletről. In: Meyer Dietmar – Solt Katalin (szerk.): *Evolúciós közgazdaságtan*. Tudományos füzetek IV. kötet. Széchenyi István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet, 103–117. o.
- Subrahmanya, M. H. B. (2014): Degree of Internationalization and economic performance of SMEs in Bangalore: Influential Factors and outcomes. *Emerging Market Firms in the Global Economy*, 15: 35–71. <https://doi.org/10.1108/s1569-376720140000015003>
- Sullivan, D. (1994): Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2): 325–42. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490203>
- Szalavetz, A. (2010): Outward direct investment versus technology licensing: An SME perspective. *Competitio*, 9(1): 55–70. <https://doi.org/10.21845/comp/2010/1/3>
- Szerb László – Komlósi Éva – Varga Attila (2017): Gyors növekedésű vállalatok Magyarországon. Az innovatív, a rejtélyes és a virtuális gazellák. *Közgazdasági Szemle*, LXIV. évf., május, 476–506. o. <https://doi.org/10.18414/ksz.2017.5.476>
- Szerb László – Márkus Gábor – Csapi Vivien (2014): Versenyképesség és nemzetköziesedés a magyar kisvállalatok körében a 2010-es években. *Külgazdaság*, 58. évf., 11–12. sz., 53–75. o.
- Tolstoy, D. – Agndal, H. (2010): Network resource combinations in the international venturing of small biotech firms. *Technovation*, 30(1): 24–36. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.06.004>
- Tóth Géza (2009): Kísérlet a regionális turisztikai GDP becslésére Magyarországon. *Statistikai Szemle*, 87. évf., 10–11. sz., 1038–1057. o. http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2009/2009_10-11/2009_10-11_1038.pdf
- Vandekerckhof, P. – Steijvers, T. – Hendriks, W. – Voordeckers, W. (2015): The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 28(2): 104–122. <https://doi.org/10.1177/0894486513514274>
- Wang, C. L. (2008): Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(4): 635–657. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>
- Welch, L. S. – Luostarinen, R. (1988): Internationalisation: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2): 34–55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Wolff, J. A. – Pett, T. L. (2000): Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38: 34–47.
- Wright, M. – Westhead, P. – Ucbasaran, D. (2007): Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications. *Regional Studies*, 41(7): 1013–1030. <https://doi.org/10.1080/00343400601120288>
- Yeoh, P.-L. (2004): International learning: Antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context. *International Marketing Review*, 21(4–5): 511–535. <https://doi.org/10.1108/02651330410547171>

- Zahra, S. A. (2003): Internal expansion of U.S. manufacturing family business: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18: 495–512.
[https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00057-0](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00057-0)
- Zahra, S. A. – George, G. (2002): Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2): 185–203.
<https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
- Zarei, B. – Nasser, H. – Tajeddin, M. (2011): Best practice network business model for internationalization of small and medium enterprises. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4): 299–315. <https://doi.org/10.1007/s10843-011-0080-3>
- Zhou, L. – Wu, W. – Luo, X. (2007): Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 673–690. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400282>
- Zou, S. – Stan, S. (1998): The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5): 333–356.
<https://doi.org/10.1108/02651339810236290>

Európai uniós dokumentumok

- Commission of the European Commission (2006): A renewed EU Tourism Policy: Towards a stronger partnership for European Tourism. Communication from the Commission. Brussels, 17.3.2006, COM(2006) 134 final, pp. 10. http://wwwdata.unibg.it/dati/corsi/3091/23146-com2006_0134en01_A%20renewed%20EU%20Tourism%20Policy.pdf
- Commission of the European Communities (2001): Working together for the future of European tourism. Commission Communication to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels, 13.11.2001, COM(2001) 665 final, pp. 27. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0665&from=EN>
- Commission of the European Communities (2003): Green Paper. Entrepreneurship in Europe. Brussels, 21.1.2003 COM(2003) 27 final. http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/entrepreneurship_europe.pdf
- Council (2002): Council Resolution of 21 May 2002 on the future of European tourism (2002/C 135/01). [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002XG0606\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002XG0606(01)&from=EN)
- Európai Bizottság (2008): „Gondolkozz előbb kicsiben!” Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag: „Small Business Act”. A Bizottság közleménye a Tanácsnak, az Európai Parlamentnek, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának. Brüsszel, 2008. 6. 25., COM(2008). 394 végleges. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52008DC0394&from=HU>

- Európai Bizottság (2010): Európa, a világ első számú turisztikai célpontja – az európai turizmus új politikai kerete. A Bizottság közleménye a Tanácsnak, az Európai Parlamentnek, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának. Brüsszel, 2010. 6. 30., COM(2010) 352 végleges, 17 oldal. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0352&from=EN>
- Európai Bizottság (2013): A Bizottság 1407/2013/EU rendelete (2013. december 18.) az Európai Unió működéséről szóló szerződés 107. és 108. cikkének a csekély összegű támogatásokra való alkalmazásáról. Az Európai Unió Hivatalos Lapja, L 352/1, 2013. 12. 24. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1407&from=CS>
- Európai Bizottság (2014): A Bizottság 651/2014/EU rendelete (2014. június 17.) Szerződés 107. és 108. cikke alkalmazásában bizonyos támogatási kategóriáknak a belső piaccal összeegyeztethetővé nyilvánításáról. Az Európai Unió Hivatalos Lapja, L 187/1, 2014. 06. 16. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0651&from=HU>
- Európai Unió Hivatalos Lapja (2014): Az Európai Parlament és a Tanács 2014/24/EU irányelve (2014. február 26.) a közbeszerzésről és a 2004/18/EK irányelv hatályon kívül helyezéséről (EGT-vonatkozású szöveg) L 94/65, 2014. 3. 28., 178 o. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0024&from=EN>
- European Commission (2006): Global Europe competing in the world. A Contribution to the EU's Growth and Jobs Strategy, Brussels, 4. 10. 2006., COM(2006) 567. final, 18 oldal. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0567:FIN:en:PDF>
- European Commission (2010a): Trade as a driver of prosperity SEC(2010) 1269. Commission Staff Working Document. http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2010/november/tradoc_146940.pdf
- European Commission (2010b): Trade, Growth and World Affairs. Trade Policy as a Core Component of the EU's 2020 Strategy. COM(2010) 612, Brussels, 2010. 11. 9., pp. 23. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0612:FIN:EN:PDF>
- European Commission (2010c) Trade for all. Towards a more responsible trade and investment policy, pp. 40. http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2015/october/tradoc_153846.pdf
- European Commission (2017): Report on the Implementation of the Trade Policy Strategy Trade for All. Delivering a Progressive Trade Policy to Harness Globalisation. Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 13.9.2017, COM(2017) 491 final, pp. 16. <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/EN/COM-2017-491-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF>
- European Commission (2017a): Annual report on European SMEs 2016/2017 Focus on self-employment, November, pp. 159. <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0b7b64b6-ca80-11e7-8e69-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF>

European Commission (2017c): Competitiveness in low-income and low-growth regions. The lagging regions report. Commission Staff Working Document, Brussels, 10. 4. 2017. SWD(2017) 132 final, 63 o. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/lagging_regions%20report_en.pdf

Hazai hivatalos dokumentumok és jogszabályok

Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (2007): A kis- és középvállalkozások fejlesztésének stratégiája 2007–2013, 132 oldal. http://www.pestmegye.hu/images/2014/agazati_strategiak/A_Kis_es_Kozepvallalkozasok_Fejeltesenek_Strategiaja_2007_2013.pdf

Hatályos jogszabályok (2020): 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásukról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400034.tv>

Magyar Nemzeti Bank (2018a): 180 lépés a magyar gazdaság fenntartható felzárkózásáért. Műhelymunka, július, 180 oldal. <https://www.mnb.hu/letoltes/mnb-180-pontja.pdf>

Magyar Nemzeti Bank (2018b): Növekedési jelentés 2018, 155 oldal. <https://www.mnb.hu/letoltes/novekedesi-jelentes-2018-digitalis.pdf>

Magyar Turisztikai Ügynökség (2017): Nemzeti turizmusfejlesztési stratégia 2030. október, 156 oldal. http://www.kormany.hu/download/8/19/31000/mtu_kiadvany_EPUB_297x210mm%20-%20preview.pdf

Magyarország Kormánya (2012): A következő lépés. Széll Kálmán Terv 2.0, április, 505 oldal. https://2010-2014.kormany.hu/download/3/e8/80000/1-A_k%C3%B6vetkez%C5%91-%C3%A9p%C3%A9s%20%28SzKT%2020%29.pdf

Magyarország Kormánya (2019): Program a versenyképesebb Magyarorszáért, 94 oldal. <http://www.kormany.hu/download/7/91/91000/Program%20a%20Versenyk%C3%A9pesebb%20Magyarorsz%C3%A1g%20rt.pdf#!DocumentBrowse>

Nemzetgazdasági Minisztérium (2013): Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014–2020. társadalmi egyeztetésre készített tervezet, 85 oldal. <https://www.nth.gov.hu/hu/media/download/256>

Nemzetgazdasági Minisztérium (2015): Külgazdasági stratégia. Szakmai vitairat, május, 43 oldal. http://www.pestmegye.hu/images/2014/agazati_strategiak/Kulgzdasagi_Strategia_2011.pdf

A kutatás keretében készült tanulmányok

Fellegi Miklós (2019): Kis- és középvállalkozások adózása.

Gyulai László (2019): A kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének kutatása során felhasznált adatbázisok bemutatása és értékelése.

Gyulai László (2019): Az adatbázisokból nyert vállalati adatok elemzése.

- Hajnalka Zsolt – Nagy Gyula – Németh Krisztina – Urbanics Roxána (2019): A vállalati esettanulmányok szövege.
- Hegedűs Szilárd (2019a): A kis- és középvállalkozások hitelképességének elemzése a gépiparban.
- Hegedűs Szilárd (2019b): A magyar gépipari kvv-k tökeszerkezeti jellemzői. *Controller Info*, VII. évf., 4. sz., 2–13. o. DOI: 10.24387/CI.2019.4.1
- Losonczi Miklós (2018): Nemzetköziesedés és a kis- és középvállalkozások gazdaságpolitikai kezelése az EU-ban. Megjelent: Az uniós keretfeltételek és a kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének néhány kérdése. *Prosperitas*, VI. évf., 2. sz., 4–29. o. https://www.uni-bge.hu/Kutatasi-tevekenyseg/dokumentumok/Prosperitas/2019_2/Loconcz.pdf
- Losonczi Miklós (2019): A hazai kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének fő vonásai, következtetések a kormányzati ösztönzésre.
- Nagy Gyula (2019): A magyar szolgáltatásexport, az európai uniós fejlesztési források és a kvv-k makrogazdasági környezete.
- Nagy Gyula (2018): A vállalati mélyinterjúk vázlata.
- Németh Krisztina (2019): A kis- és közepes méretű vállalkozások nemzetköziesedését segítő és gátló tényezők a szakirodalom alapján, különös tekintettel a családi vállalkozásokat érintő kérdéskörökre.
- Németh Krisztina (2018): A vállalati felmérés kérdőíve.
- Németh Krisztina (2019): A vállalati kérdőíves megkérdezés értékelése.
- Vakhal Péter (2019): A magyar mikro, kis- és középvállalatok nemzetköziesedése, hozzáadott érték termelése, valamint a globális értékláncokba való beágyazódása.

A KÖTET SZERZŐI

Dr. Hajnalka Zsolt

Óraadó tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar Pénzügy Tanszék.

E-mail: dr.hajnalka.zsolt@gmail.com

Dr. Losoncz Miklós DSc

Egyetemi tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar Pénzügy Tanszék, a

BGE Vállalkozás- és Gazdálkodástudományi Doktori Iskolájának vezetője. E-mail: losoncz.miklos@uni-bge.hu

Dr. Nagy Gyula PhD

Főiskolai tanár, tanszékvezető-helyettes, Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli

Kar Pénzügy Tanszék. E-mail: drnagy.gyula@uni-bge.hu

Dr. Németh Krisztina PhD

Főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar Számvitel Tanszék.

E-mail: nemeth.krisztina2@uni-bge.hu

Urbanics Roxána

Gazdasági tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar Pénzügy Tanszék.

E-mail: urbanics.roxana@uni-bge.hu

Vakhal Péter

Tudományos munkatárs, Kopint-Tárki Konjunktúrakutató Intézet Zrt. E-mail: [vakhal.peter@](mailto:vakhal.peter@gmail.com)

[gmail.com](mailto:vakhal.peter@gmail.com)

ABSTRACT

Miklós Losonczi – Gyula Nagy (eds.): Some Issues of the Internationalization of Small and Medium-Sized Companies in Hungary

Authors: Zsolt Hajnalka, Miklós Losonczi, Gyula Nagy, Krisztina Németh, Roxána Urbanics and Péter Vakhal

Journal of Economic Literature (JEL) codes: F1, O11, O12

Keywords: internationalisation, exports, imports, small and medium-sized enterprises, trade promotion

With the fading of the effects and consequences of the international financial and economic crisis in 2008 and 2009 and the emergence of new development trends since then, scholars turned to conducting research on the role of SMEs in economic growth in the context of their internationalization. In Hungary, large companies have been losing importance in maintaining the dynamics of GDP. Simultaneously with this, efforts to re-evaluate the contribution of SMEs to economic growth and export performance and to elaborate new promotion schemes intensified. These facts explain the **actuality** of our research topic to make a contribution to the clarification of some issues of SME internationalization as well as to the elaboration of an adequate government promotion strategy.

The **objective of the research** was to map the internationalisation trends of SMEs in a comprehensive and consistent way, including the evaluation of the current position in the internationalisation process as well as to generate ideas and on the basis of this to design and submit policy proposals for a government strategy.

The **starting point** of the research was an overview on domestic government documents concerning the promotion of exports by SMEs, relevant domestic and international literary sources and research results as well as EU papers. The focus was on the analysis of the domestic supply conditions of SME internationalisation. The global and the European cyclical and regulatory macroeconomic conditions were considered external parameters. Before drawing future-oriented conclusions, we made forecasts on expected changes in the external environment.

The **research methodology** applied was mixed, consisting the combination of literature overview, the analysis of statistical figures with different mathematical and statistical methods, as well as questionnaires and in-debt interviews with SMEs. Relying on this set of methods, we conducted quantitative and qualitative analyses. In the framework of literature research, we made an overview on relevant domestic and international literary sources discussing the internationalisation of SMEs according to our research concept. These reports constituted the conceptual framework as well as the theoretical background of the subsequent analytical work. Furthermore, we analysed legal rules and reports as well as Hungarian government documents to complete the scope of the desk research. The real economic analysis was based on Hungarian

and international statistical figures as well as on the input-output table published by the Hungarian Central Statistical Office. The questionnaires were sent respondents online. The corporate case studies were based on in-depth interviews.

As far as the **results** are concerned, the **first novel feature** of the research of SME internationalization is its focus encompassing not only merchandise exports, but exports of services and supplier relations as well with the analysis of the interrelationships among them. Until recently, few publications discussed these three dimensions of SME internationalisation together, with the consideration of interconnections among the three areas. The **second novel result** is the mapping and identification of the strong and weak elements of Hungarian SME internationalisation. The **third novel result** is the elaboration and the submission of a set of ideas, suggestions and policy proposals on the promotion of SME internationalisation that may form the backbone of a consistent government strategy. In addition, our research results may be instructive to the indigenous and the foreign research community.

The **first conclusion** drawn from the research results is that although services exports are the most dynamic segment of the world economy, for reasons detailed in the report, internationalisation trends in this sector are not favourable to small and medium-sized companies in Hungary and the rest of the world. The **second conclusion** is that indirect exports of SMEs through supplying large companies with various inputs are much more significant than their direct exports. Consequently, government promotion measures should focus on bolstering the supplies of SMEs. According to our **third conclusion**, the target group of the government promotion strategy in merchandise exports should cover some 2500 medium-sized companies that have internationalised already.

The **third conclusion** says that in the medium-term, the driving force of merchandise exports by Hungarian SMEs will be driven by growth in the volume of exports (with the combination in the increase of number of partners per company and that of products per partner as components) rather than by the increase in the number of exporting companies. SMEs can gain a more important role in the volume of Hungary's total exports until 2030 if their annual average rate of growth is twice as high as that of total exports.

Fourth, with pioneering calculations based on input-output tables, we identified the value added content of Hungarian SMEs exports, through this the degree of their integration in international value chains from which further conclusions were drawn.

Journal of Economic Literature (JEL) Classification Codes: B17, F23, M16

Key words: internationalisation, small- and medium-sized companies, export, import, export promotion

A SOROZAT EDDIG MEGJELENT KÖTETEI

DÉVÉNY ÁGNES

Az idegen nyelvi közvetítés feladat helye, szerepe a kritériumfüggő nyelvvizsgán

DOMONKOS ENDRE

Nemzetközi autonómia-modellek és kisebbségi kérdés – A katalán regionális autonómia és tapasztalatai

MADARASINÉ SZIRMAI ANDREA

A pénzügyi kimutatások valóságtartalma a környezeti információk tükrében

CSILLAG SÁRA

Az emberierőforrás-menedzsment mint morális útvesztő
Etikai kérdések az emberierőforrás-menedzsment tevékenységben

LOSONCZ MIKLÓS

Az Egyesült Királyság kilépése az EU-ból és az európai integráció

ÁBEL ISTVÁN

Pénz és kamat
A monetáris politika megújítása

KIRÁLY GÁBOR

Részvétel és tanulás. A részvételi rendszermodellezés
mint tanulási környezet