

GYÖRFFY Ágnes - POGÁTSA Zoltán

VÁLLALATI HÁLÓZATOK ÉS VERSENYKÉPESSÉGI TÉNYEZŐK A MAGYAR GAZDASÁGFEJLŐDÉSSEN - NYUGAT-DUNÁNTÚL PÉLDÁJA

A tanulmány vizsgálódási területe a vállalati hálózatok kialakulásának feltérképezése, a létrejövő minták leírása. Az első részben a vállalati hálózatok elméletének fontosabb eredményeit és irányait tekintik át. Ezt a második részben a három empirikus felmérés eredményeinek bemutatása követi. Mivel azonban a hálózatossal kapcsolatban inkább csak kezdeményeket, jeleket, mintsem jól működő és tipizálható hálókat találtak, ezzel szemben a válaszadókól szinte kérdés nélkül is áradt a vállalat helyzetére, gazdasági környezetére, kilátásaira vonatkozó információ, a harmadik részben összegyűjtötték ezeket is. A szerzők a tanulságok összegzésével zárják a kutatási beszámolót.*

A vállalati hálózatok elmélete a vállalatelmélet egyik új területe. Kutatásunk szempontjából a szakirodalomban fellelhetők közül az a vállalati hálózatelméleti irányzat bír valódi gyakorlati jelentőséggel, amely mindenfajta vállalati hálózat vizsgálatához megfelelő elméleti keretet biztosít, tehát nem korlátozódik csak a legkorszerűbb termékeket és szolgáltatásokat előállító szektorokra. Ez az irányzat a hálózatok térbeli, valamint versenyképességi jellemzőit helyezi előtérbe¹.

Vállalati kapcsolatrendszerek a világgazdaságban

A különböző gazdasági ághoz tartozó vállalatok nemtulajdonosi összekapcsolódásával stratégiai szövetségek, kapcsolati hálók és más hibrid szervezeti kapcsolódási formák bukkantak fel. Néhány országban azonban már korábban is vállalati kapcsolati hálók épültek ki. Vizsgáljunk meg egy-két eltérő jellemzőkkel rendelkező kapcsolatrendszert!

* A kutatás az MTA-BDF Regionális Fejlődés és Mikrointegráció Kutatócsoport, illetve a GKI Gazdaságkutató Rt. együttműködésében folyt, Török Ádám vezetésével. A vállalati felméréseket és interjúkat a GKI Gazdaságkutató Rt., Györffy Ágnes és Pogátsa Zoltán készítette. Az összefoglaló tanulmány hibáiért és tévedéseiről a szerzők és a kutatásvezető felelősség.

Németországban a XIX. század végére egyre szélesedő körben terjedt el a vállalatok árképzésének, a termelési volumen meghatározásának, a piacok felosztásának összehangolása. 1875-ben 4 kartellről tudunk, a század végén több mint száz, 1914-ben majdnem ezer kartell létezik. Németország akkori fejlődési folyamatában az iparfejlődésnek szerves része, szinte feltétele volt a kartellek létrejötte. Mivel a kartellek az előbb említett szerep mellett egyértelműen monopolisztikus, a versenyt jelentősen csökkentő vagy kizáró gazdasági szervezetek, utolsóként ugyan, de Németország sem tudott kibújni az ezek tiltásáról szóló törvény meghozatala alól².

A japán gazdaság jellemző vállalati csoportjait *zaibacu*, majd később *keirecu* vagy *keiretsu* néven ismerjük. A felgyorsuló tőkekoncentrációval párhuzamosan olyan nagy, konglomerátumszerű vállalatcsoportok jöttek létre, amelyek túlnyomórészt egy-egy család birtokában voltak, egy-egy „birodalom” vállalatai azonban a legkülönbözőbb gazdasági ágazatokhoz tartoztak. Az üzleti szervezetek itt olyan sajátos hálóban kapcsolódtak össze, amelyben a versengés és a komplementer jelleg (a mai szakirodalomban „sleeping with the enemy”, „coopetition”³ néven terjedt el a jelenség) egyszerre van jelen (Caves – Uekusa, 1976.). Az úgynevezett *zaibacuban* egyszerre éltek az akkori modern

nyugati technológia jellemzői és a japán kultúra hagyományos elemei. A család, hierarchia, lojalitás, függőség elsődlegessége a munkaadók és munkavállalók közötti kapcsolatban is megmaradt. A zaibacuk elsődleges fontossága a tőkefelhalmozás elősegítésében, illetve a hatékony termelési módszerek alkalmazásában és magas skáláhozadék elérésében látszik.

1946 és 1952 között Japán amerikai megszállás alá került. A gazdasági és politikai rendszert a megszálló hatalom a nyugati értelemben vett modernizáció elvárásainak megfelelően alakította át, az ezzel járó legfontosabb változások egyike volt a zaibacuk feloszlata. Az amerikai csapatok távozása után azonban a japán kormány visszaállította a korábbi nagy, családi konglomerátumok többségét, s bár nevük keirecura változott, működési és szerkezeti jellemzőik hasonlóak maradtak.

A keirecukhoz több szempontból hasonlító szervezetek működtek Dél-Koreában is chaebol⁴ néven. A chaebolok létrejötte azonban az előző kettővel szemben nem szerves fejlődés eredménye, hanem a koreai háború utáni aktív gazdaságpolitika terméke. A koreai kormány a 60-as évek elején néhány kiválasztott céget olcsó hitelekkel, támogatással, exportösztönzéssel (esetenként a belföldi eladás megtiltásával) a nemzetközi piacon versenyképes ipari konglomerátummá fejlesztett. A chaebolok sikeres külpiacon működését az 1960-as és 90-es évek között jelentős állami pénzügyi és jogi-szabályozási támogatás tette lehetővé, az 97-es távol-keleti válságot követő szükségyszerű gazdaságpolitikai váltás azonban feloszlatta, illetve a piaci körülményekhez igazodásra kényszerítette a chaebolokat.

A német kartellek és a távol-keleti – dél-koreai, illetve japán – családi vállalatok világsikerességének egyik fő tényezője éppen kiterjedt, diverzifikált s ugyanakkor jól összefogott szervezetük. Van azonban még egy, első ránézésre talán kevésbé nyilvánvaló előny: a cégek között a közvetlen termelési, beszállítási, pénzügyi kapcsolatokon felül állandó *informális kapcsolati háló* működik. Az „erős”, a közvetlen termelési érdekeket kielégítő kapcsolatok mellett élénken működnek a „gyenge”, ám szélesebb területekről információt hozó kapcsolatok.

Ez a jelenség vezet minket át a XX. század végén és a XXI. század elején egyre szélesebb körben mutató szervezeti formához, a hálózatokhoz.

A modern vállalati hálózatok jellemzői

A vállalati hálózatot legegyszerűbben vállalkozások közötti kapcsolatok rendszereként határozhatjuk meg, a szakirodalom azonban a hálózatot „bonyolult

vállalati vegetációk” összefoglaló neveként, moduláris szervezatként, virtuális kooperációként, organikus hálózatként, hibrid elrendeződésként, értékhozzáadó partnerségként, szervezatközi konfigurációként is definiálja. A sokféle meghatározásból látszik, hogy olyan jelenségről van szó, amelynek nehéz megragadni igazi lényegét, mivel a felszínen számtalan formában jelenik meg.

A vállalatközi kapcsolatok egyik első leírója, Michael Porter (1990) szerint „a legtöbb iparágban – különösen azokban, amelyek létfontosságúak a fejlett gazdaságok termelékenységének növekedése szempontjából – a legfontosabb tényezőket a nemzetek nem öröklik, hanem iparáganként változó módon létrehozzák”. A legfontosabb tényezők itt elsősorban a vállalati innovációt, vállalatközi kapcsolatokat, a verseny intenzitását és a támogató és kiszolgáló vállalatok minőségét jelentik.

A vállalatközi kapcsolatok által generált szinergikus hatások jellemzésére forduljunk egy hasonlatért a természettudományokhoz. Ilya Prigogine-nek, az 1977-es kémiai Nobel-díj birtokosának kutatásai⁵ szerint a természetben általános jelenségnek tekinthető, hogy ha összetett rendszerekkel elegendő energiát közlünk, egyre magasabb szerveződési struktúrák keletkeznek. Az új struktúra megőrzi az elemek valamennyi egyedi jellemzőjét, ugyanakkor egymással való kapcsolatokra merőben más energiaszintű állapot lesz jellemző. Az új állapot létrejöttét megelőzi a rendszer egyre magasabb energiaállapota, amely egy küszöbérték átlépésekor (például a víz melegítésénél a forrás beindulásakor) minőségi változást eredményez.

Ha ezeket az energiaállapotokat a gazdasági élet különböző hálózati-hierarchiai szintjeinek fogjuk fel, akkor a vállalati hálózatok kialakulásakor egy olyan új szint jön létre, amely minőségileg más együttműködést takar, mint a hagyományos üzleti kapcsolatok, anélkül, hogy a vállalatok elveszítenék egyedi sajátosságaikat. Így az együttműködésből olyan szinergiák születnek, amelyek sem növekedés, sem fúzió során nem ebben a formában jöttek volna létre⁶.

Külső szempontból szervezeti formáikat tekintve a vállalati hálózatok vertikális vagy horizontális formát ölthetnek. A vertikális hálózatban jellemzően egy nagyvállalati középpont köré szerveződnek beszállító kis- és középvállalatok. A fő hangsúly a termelési láncban belüli termékáramlásra van, a hálózat előnyei azonban más területeken is jelentkezhetnek.

A horizontális hálózatban nincs középpont, hanem egyenrangú vállalatok szerveződnek hálózatba valamely meghatározott közös cél eléréseért. Együttműkö-

désüket általában egy koordináló szervezet segíti, amely a vállalatokon kívüli egységként működik. A koordináló szervezet lehet általuk létrehozott, de gyakran támogatja horizontális szervezet létrehozását valamely helyi vagy gazdaságpolitikai intézmény (saját nyugat-dunántúli vizsgálatunkban például a Regionális Fejlesztési Tanács), amely ilyen esetekben koordináló szervként működik.

Az összefogó vállalatok tartozhatnak különböző gazdasági ághoz, termelési lánchoz, de közös tulajdonságuk inkább a nagyságuk, illetve a telephelyek földrajzi közelsége. Az összefogásuk által elérhető előnyök a következők lehetnek:

- költségcsökkentés a közösen végzett tevékenységek révén (közös beszerzés, összehangolt K+F, marketing),
- általában szinte minden területen megjelenhet a méretgazdaságosságból fakadó előny,
- jobb információáramlásból fakadó tanulási és innovációs előnyök (együtt jobban képesek szűrni, feldolgozni és alkalmazni az elérhető információ-tömeget).

A vállalati hálózatok speciális fajtájaként definiálhatjuk a Magyarországon is egyre szaporodó klasztereket. Meghatározásukhoz Rosenfeld (2001) összehasonlító táblázata ad segítséget (1. táblázat).

1. táblázat

A hálózatok és klaszterek eltérő jellemzői

	Hálózatok	Klaszterek
Tagság	Meghatározott (zárt tagság)	Nyílt szerveződés
Az együttműködés alapja	Szerződéses kapcsolatok	Szociális értékek
Az együttműködés jellege	Együttműködésen alapulnak	Együttműködésen és rivalizáláson alapulnak
Kohézió	Közös üzleti célok	Kollektív vízió
Résztevők	Vállalatok	Vállalatok, intézmények, szakmai szervezetek

Felmerülhet a kérdés ezek után, hogy a hálózatok egy fajtájaként, vagy inkább azoktól elkülönült, más típusú képződményként kell-e a klasztereket definiálnunk. Mivel azonban a hálózatok legelső definíciójába bármilyen, vállalatok közötti, hozzáadott értékkel járó kapcsolat beletartozik, ráadásul a hálózatok általános jellemzéséhez

2. táblázat

A magyarországi klaszterek száma régiók szerinti bontásban

Régió neve	Központi régió	Észak-Alföld	Dél-Alföld	Észak-Magyar.	Közép-Dunántúl	Dél-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl
Megalakult klaszterek száma	4	4	2	0 (2 kezdemény)	3	3	5

minden szerző hozzáteszi, hogy „határok nélküli szervezetről van szó”, a legritkábban szorítható be szilárd keretek közé, és a többek között ily módon is megnyilvánuló rugalmasság jelenti egyik legfontosabb tulajdonságát. Így az 1. táblázattal ellentétben a klasztereket a hálózatok egy fajtájaként fogjuk fel. Az azonosságok jelentősebbek, mint a különbségek, és ezen a területen további hibrid formák felbukkanása várható.

Porter⁷ szerint egy ország nemzetközi versenyképessége úgynevezett iparági klaszterek mentén alakul ki. A klaszter létrejöhet vertikálisan is, vagyis az egymásra épülő, egymást ellátó iparágak között, de horizontálisan is, a kiegészítő vagy akár helyettesítő termékeket gyártók révén, ahol mód van az ismeretek, technológiák áramlására. Egy-egy klaszter lényegében azt a rendelkezésre álló tudáskészletet, technológiát testesíti meg, amely előnyt biztosít a versenytársakkal szemben.

Magyarországon a hálózatosodást intézményesült formában legjobban a megalakult klasztereknél láthatjuk. Az országban 2003 nyaráig 21 klaszter alakult meg, a régiók között a következő megoszlásban⁸ (2. táblázat).

Az ország egészét tekintve a legtöbb klaszter (4) az elektronika területén alakult, 2-2 klaszter működik az ország különböző területein az autóiparban, a fa- és bútortiparban, az élelmiszeriparban és a termálfürdő adta lehetőségek kihasználásában. A nyugat-dunántúli régióban a klaszterképződés különösen erősnek mutatkozik.

A vállalati hálózatok közül a klaszterek részletesebb bemutatása nem azt jelenti, hogy ne lennének más próbálkozások a vállalatközi kapcsolatok formálására. Szintén magyarországi példa a 2002-ben létrejött Pannon Gazdasági Kezdeményezés, amely a nyugat-dunántúli központi klaszterek együttműködési hálózatoként definiálja magát. Több különböző típusú, ágazaton belüli, ágazatközi, vállalatméretek alapján létrejött, vagy akár exportorientáltságú szervezet van már Magyarországon is, amelyek valamennyien legalább hálózati kezdeménynek mondhatók.

Kifejezetten ágazatközi, földrajzifekvés-orientált szervezetre lássunk egy külföldi példát: Olaszországban úgynevezett iparági körzeteket (Italian Industrial Districts) ír le a szakirodalom, amelyek formálásában meghatározó a földrajzi fekvés, a társadalmi-kulturális kapcsolatok, a közös történelmi háttér. (Becattini meg-

határozásában: az iparági körzet kulturális-földrajzi egység egy természetileg és történelmileg körülhatárolt környezetben, mely az emberek közösségében és a cégek együttélésében egyaránt megtestesül⁹).

Vállalati hálózatok vizsgálata Nyugat-Dunántúlon

Az elméleti alapok áttekintése után a következő hipotézisekből kiindulva végeztük az empirikus hálózat-kutatást:

1. A kisvállalkozók körében nem tudunk kimutatni hálózatosodást, ezeknek a vállalkozásoknak az egyszerű szervezeti felépítése és a hatékony hálózati együttműködést akadályozó kis mérete miatt.
2. A *footloose*¹⁰ iparágak nem építenek ki beszállítói hálózatot Magyarországon.
3. A vállalati hálózatosodás folyamatában szerepe van a Barabási Albert-László¹¹ könyvében leírt skála-független hálózatok felépítési elvének¹².
4. A három minta vizsgálatánál (a minták leírását lásd a következő fejezetben) ugyanazt az eredményt várhatjuk.

A kutatás módszertanáról

A kutatást három szinten, eltérő vizsgálati mintákkal és módszerekkel végeztük.

1. Az első szintet országos minta és kevés kérdésből álló kérdőív jellemzi.
2. A második szint vizsgálatához a kutatócsoport egy strukturált kérdőívet készített, amelyet 2003 nyarán Győr-Moson-Sopron, Vas, Veszprém és Zala megye összesen 700 vállalkozása kapott meg.
3. A harmadik szinten 12 interjú készült a vizsgált terület nagyvállalatainak körében.

Technikai kitérő

A kérdőívek feldolgozásának nehézségei, módszertani problémák

A második szint kérdőíveinek kiküldését telefonos megkeresés előzte meg, ez önmagában jó néhány tanulsággal járt későbbi kutatásainkra nézve. A megkeresett vezetők egy része az ilyesfajta kérdőívkitöltést időpocsékolónak tartja, rendszeres volt az „És mire jó ez nekem?” kérdés. Másik részük mereven elzárkózott a válaszadástól, hiába próbáltuk a névtelenségről többször biztosítani. Az ilyenkor elhangzó válaszokban leginkább a konkurenciától, a „bizalmas adatok kiszivárgásától” való félelem jelent meg.

A visszaérkező kérdőívek aránya a teljes területre számítva 10,9%, ami más kutatások tapasztalatához képest jó arálynak is mondható. A kérdőívek kitöltésének minősége azonban rendkívül nagy szórást mutat. A kitöltők többségében nagy valószínűség szerint olyan középvezetők lehettek, akik a vállalat működési területein belül „mindenről tudnak valamit, de semmiről sem igazán pontosat”. Érezhető volt, hogy az egyszerűbb kérdések gyors kitöltése után kevesen vették a fáradságot, hogy a cégen belül megkeressék a nehezebb témák szakértőit (foglalkoztatottak aránya kategóriák és végzettség szerint, beszállítói láncban való részvétel, vállalati hatékonysággal kapcsolatos adatok stb.). Szintén érdekes tény, hogy hiába ajánlottuk fel a kérdőívet kísérő levélben, hogy a kérdőívet igény esetén elküldjük elektronikus formában. A visszaérkezett kérdőívek közül 3 volt csupán elektronikus formájú, mindhárom nagyvállalat küldte – ez mélyen elmaradt várakozásunktól.

A kísérőlevélben kértük, hogy a kérdőívet hiányos kitöltés esetén is küldjék vissza, hiszen várakozásunk szerint ez is növeli a válaszok számát. A válaszadók éltek is ezzel a lehetőséggel – sajnos a kérdőív leghanyagabbul kitöltött része szinte kivétel nélkül a hálózatosodással kapcsolatos kérdéscsomag. A kitöltés hiányának több oka lehet:

- Ezek voltak azok a kérdések, amelyekhez a kitöltők a legkevésbé értettek; a kérdés megfogalmazása, a szóhasználat idegen volt a régi fogalomkészlettel dolgozó idősebb válaszadók számára; a hálózatosodás a szakirodalomban is csak nemrég megjelent fogalom, amelynek a gyakorlati elfogadása és a napi szóhasználatban való megjelenése időbe telik.
- Bár a kérdőívezés megkezdése előtt azt a lehetőséget kevésbé tartottuk valószínűnek, hogy a beszállítói kapcsolatokat, főleg a számukat bizalmas, titkos információként tartanák számon a válaszadók, a kérdőívek kiküldését megelőző telefonos egyeztetés során kiderült, hogy néhány iparágban (pl. az építőiparban, illetve ezzel kapcsolatban az építőanyag-kereskedelemben) olyannyira kiélezettnek tartják a szereplők a versenyt, hogy szinte semmilyen információt nem sikerült megtudnunk a beszállítói kapcsolatokról, még számadatokat sem.

A minták jellemzői

Az első, országos minta tulajdonságai

A vállalatközi együttműködésben, illetve klaszterben való részvételre irányuló kérdésre kapott válaszok a tulajdonos földrajzi hovatartozása (külföldi/belföldi) szerinti csoportosításban nem mutatnak nagy különb-

séget. A nagyság szerinti bontásnál már látszik, hogy a vállalat nagyságának növekedésével nő az együttműködést választók aránya. Az igennel válaszolók országos súlyozott átlaga 13,8%.

Jelentősebb különbséget látunk akkor, ha régiók szerint bontjuk a minta vállalatait. A gazdasági együttműködéshez, klaszterhez tartozás, mint egyértelműen hálózatosodást jellemző tényező legjobban az iparágak, illetve a régiók mentén osztja meg a vállalatokat. Nagy valószínűséggel egy nyugat-dunántúli vagy közép-magyarországi, fa-, papír-, bútór-, vegyipari vagy fémfeldolgozással foglalkozó vállalatnál lehet arra számítani, hogy vállalatok közötti hálózatépítésben részt vesz.

További figyelemre méltó jelenség, hogy mely szegmensek jelölték meg, hogy külföldi gazdasági együttműködésnek tagjai. Az országos átlag 4,2%, ezzel szemben a külföldi többségi tulajdonú vállalatoknál 7%, a Közép-Magyarországiaknál 10,4%, a vegyipari cégeknél 8,4% az igenek aránya. Az ellenpélda Dunántúl és az Alföld, ahol a Közép-Magyarországhoz tartozó területeket leszámítva nincs külföldi tagsággal rendelkező cég a mintában.

A kérdőív rákérdez a vállalat kutatás-fejlesztési tevékenységére, a saját kutatási bázisra és a kiadott megbízásokra egyaránt. A legjelentősebb K+F tevékenységet ezek alapján a közép-magyarországi, közép-dunántúli és dél-alföldi vegyipari vagy gépipari nagyvállalatoknál találjuk.

A második, nyugat-dunántúli minta jellemzői

Nem vállalkozhattunk arra, hogy valamennyi, a szakirodalomban felsorolt hálózattípust megpróbáljuk fellelni a vizsgált terület vállalatainak körében. Ehelyett egy egyszerűsített hálózatosodási modellt kívánunk felállítani az elméleti részben kifejtettek alapján a következő halmazokkal:

A beszállítói lánc (A)

A szint jellegzetessége, hogy a vállalkozások azonos ágazati termelési lánchoz tartozva termelési kapcsolatban állnak egymással, ami azonban nem mindig jelent pusztán fizikai termékbeszállítást. Gyakori a közös ár- és minőség-meghatározás, a közös beszerzés, de a közös előrettekintés inkább rövid távú, profitérdekek által vezérelt.

A hálózat (B)

A hálózat tagjai már nem feltétlenül tartoznak azonos ágazathoz, azonos termelési lánchoz. Összetartozásukat sokkal jobban jellemzi a tartós, határidőhöz

nem kötött együttműködés, a hosszú távú közös munka során kialakuló közös érdekháló, és gyakran a földrajzi közelség is. Az összefogást természetesen itt is motiválja a nyereségérdekeltség, de nem rövid, hanem legalább közép-, de sokszor hosszú távon.

A lokális beágyazottság (C)

Az ide tartozó vállalkozások nem pusztán gazdasági egységnek tekintik önmagukat. Profit- és néha fennmaradás-érdekelte gazdasági szereplői státusuk mellett aktívan részt vesznek a helyi közösség életében, folyamatos párbeszédet folytatnak a helyi intézményi és civil szereplőkkel egyaránt. Elvben és gyakorlatban is (támogatások formájában) van „régión”, vagy inkább „térégi tudatuk”.

A hálózatok elméleti összefüggéseinek tárgyalásánál említett erős és gyenge kapcsolatokat ebben a csoportosításban is felfedezhetjük. Az A és B halmazhoz tartozás az erős, míg a C halmazhoz tartozás a gyenge kapcsolatokat takarja.

A hálózatok szerveződésének külön halmazként különböztettük meg az előbbieken a helyi közösségbe történő beágyazódást, beépülést (C halmaz). Ennek mérésére a kérdőívben szereplő kérdések adta lehetőségek tartományán belül a következő szempontrendszert állítottuk fel:

- szoros együttműködés a helyi önkormányzattal, kamarákkal, munkaügyi központtal,
- a stratégiai tervek között szerepel a szűken vett régióbeli terjeszkedés (ez természetesen vállalatnagyság- és szektorfüggő tényező is),
- pénzbeli és természetbeni támogatás helyi civil szervezeteknek,
- a helyi/régiós tudat mérhető erősségű, a kérdőívben megjelölt négy terület (kultúra, egészségügy, oktatás, környezetvédelem) közül legalább hármat a megjelölt cég fontosnak érzett, ezért támogatott területként. (Sokan korrigálták a kérdőívben megadott területeket, beírván egy ötödiket, a sportot.)

Egy vállalatot akkor tarthatunk lokálisan beágyazottnak, a helyi érdekhálóba „beszövést”, ha a felsorolt négy szempont közül legalább három érvényes rá. A feldolgozás során azt találtuk, hogy a 78 vizsgált vállalat közül csupán három mutat teljes, öt további pedig nagyfokú, de részleges beágyazottságot.

A teljes lokális beágyazottságot mutató vállalatok jellemzői a következők:

- a három közül kettő középvállalat mind foglalkoztatottjainak számát, mind árbevételét tekintve, egy pedig nagyvállalat,

- működési területük: kereskedelem vagy élelmiszeripar,
- telephelyük vegyes, falvak és a régió nagyvárosa egyaránt, de *csak Veszprém megyében*,
- az egyetlen közös tulajdonságuk: *nem exportálnak*.

A részleges beágyazottságot mutató vállalatoknál közös jellemzőket nem sikerült találni, tehát minden szempontból vegyes képet mutatnak.

A válaszadó vállalatok közül tíz válaszolt igennel arra a kérdésre, hogy tagja-e valamely gazdasági együttműködésnek, szervezetnek (12,8%). Ezen tíz közül négy tagja valamilyen „hivatalos” klaszternek (két vállalat a Pannon Fa- és Bútoripari Klaszternek, egy a Pannon Autóipari, egy pedig a Közép-dunántúli Faipari Klaszternek), a többiek vegyesen jelöltek meg iparági szövetséget, beszerzési társulást. Többségében azokról a vállalatokról van szó, amelyek viszonylag nagy tömegű munkaerővel átlag alatti árbevételt érnek el. Esetükben a hálózati tagság próbálkozás lehet arra, hogy ebből a nem túl nagy hasznot hozó helyzetből kitorjjenek.

Kutatás-fejlesztéssel valamilyen szinten (akár csak egy fővel is) a vizsgált minta 19 százaléka foglalkozik. Az itt foglalkoztatottak átlagléttszáma 3,2 fő, 83 százaléka felsőfokú végzettségű. Tudományos fokozattal rendelkező kutatókról egyetlen nagyvállalat számolt be 25 fős K+F csoportján belül. A saját K+F csoporttal nem rendelkezők is megjelölték viszont azt a lehetőséget, hogy felsőoktatási intézménynek kutatási megbízást adtak. (Tíz esetben kaptunk erre a kérdésre pozitív választ, ebből hat vállalatnak egyébként van saját K+F bázisa.)

A vállalat beszállítói hálózatára vonatkozó kérdésre kevesen válaszoltak ugyan részletesen, akik viszont megtették, komoly feltételeket neveztek meg. Több helyen elvárás már a szokásos kritériumok (ár, pontos szállítás, állandó minőség, kedvező, rendszerint 60 napos fizetési határidő) mellett a minőségbiztosítás (ISO, HACCP bizonyítványok, nemcsak a nagyvállalatoknál és a csúcágazatokban), és a cégaudit.

A nyugat-dunántúli minta egyéb tapasztalatai

A második, nyugat-dunántúli minta vizsgálatához készített kérdőív a hálózatosodás felmérése mellett szélesebb képet is kívánt nyújtani a vizsgált régió vállalatairól. Az így nyert információk a nyugat-dunántúli régió gazdaságának néhány más, a hálózatképződéshez csak közvetve kapcsolódó vonását is bemutatják.

A munkaerőpiaccal foglalkozók számára ismerős probléma a munkanélküliséggel egy időben fellépő *strukturális munkaerőhiány*. A felmérés szerint a minta vállalkozásainak 49 százaléka jelezte, hogy érez munkaerőhiányt fizikai munkások körében (ide értve a szakképzett fizikai munkaköröket is). Ezek leggyakrabban tipikusan „férfias” szakmák voltak (hentes, CNC-marós, festő stb.), és nemegyszer odatették a „minőségi” jelzőt is, utalva a szakképzés jelenlegi színvonalára.

Felsőfokú végzettséget igénylő szakmáknál csupán a vállalatok 15,3 százaléka jelzett munkaerőhiányt, leggyakrabban a vegyész-, gépész- vagy elektromérnök végzettséget igénylő munkakörökben.

A vállalatok 82 százaléka érzi úgy, hogy *a helyi önkormányzat semmilyen piaci előnyt nem biztosít a számára* – a kereskedelemben működő vállalkozások fele azonban hozzátette, hogy „bezzeg a multiknak igen”.

Egy kérdéscsoport *a régió intézményeivel kialakított kapcsolatokról* érdeklődik. A különböző intézményekkel az alábbi gyakoriságú kapcsolatot tudtuk kimutatni:

- A legtöbb kapcsolati szál a szakképzési intézményekhez köti a vállalatokat, a mintából 55 cég, azaz 70,5% jelzett ilyen kapcsolatot.
- A gyakorisági rangsorban a következő a munkaügyi központokhoz fűződő kapcsolat, 45 cég, azaz 57,7% válaszolt erre igennel.
- A régió belüli felsőoktatással 22 (29%) vállalat tart kapcsolatot, míg – érthető módon – a legkevesebb kapcsolati szál, 16 (21%) a régió kívüli felsőoktatáshoz köti a vállalatokat.

A válaszokból úgy tűnik: a vállalkozók felismerték, hogy *alkalmazottaik folyamatos továbbképzése* hosszú távú érdekeik megvalósulását segíti elő. A kérdésre választ adók 92 százaléka számolt be szakmai, nyelvi, számítástechnikai továbbképzésekről¹³.

A különböző fizetési kategóriák terén a mintában a 25 éves segéd munkás és a felső vezető bére közötti arány átlagosan 100:576, bár ez az érték meglehetősen nagy szórást mutat (496). A legkisebb arány 100:200, a legnagyobb 100:3319.

A vállalatok kirívóan kis hányada, alig négy százaléka jelezte, hogy *aktívan készül a magyar EU-csatlakozásra* (ez továbbképzéseket, EU-szakreferens felvételét, szaktanácsadó céggel történő kapcsolatfelvételt jelent). 32 vállalat, azaz a minta 41 százaléka

tett már lépéseket („tájékozódunk”), a fennmaradó mintegy 55%, tehát a vállalatok több mint fele teljesen felkészületlen a várható változásokkal kapcsolatban.

Pesszimizmussal várták a vállalkozások az ország Európai Unió tagságát. A kérdésre válaszoló 68 vállalat közül 35 képviselője gondolja, hogy a cég stratégiai mozgásteret nem fog növekedni, és a kisebbség, csak 33 adatközlő optimista (bár még a „talán” válaszokat is ide kódoltuk...). Ez a vállalatok előbb említett felkészültségét átgondolva valószínűleg így is lesz.

A harmadik, nagyvállalati minta

A Nyugat-dunántúli Régió meghatározó nagyvállalatainak körében készített interjúk egységesen, egy előre meghatározott, kötött struktúrájú formában készültek, az esetek túlnyomó többségében a vállalat régióban található telephelyének legfelsőbb vezetőjével. Az interjúk a kérdések széles körét foglalták magukba, alapvető irányuk azonban az ilyen vállalatok mikrointegrációs beágyazottsága volt a magyar Európai Unió tagság előestéjén.

Az elemzés szempontjából fontos felhívni a figyelmet arra az elmúlt évtized során megfigyelhető folyamatra, amelynek eredményeképpen a globálisan ismert, a piacon bevezetett márkánévvel rendelkező transznacionális cégek igyekeznek tevékenységüket a termelési értékláncuk felső, legnagyobb hozzáadott értékű részeire korlátozni (mint a tervezés, a design, a logisztika, a marketing vagy a márkamenedzsment). Az értéklánc alsóbb szintjein lévő tevékenységeket (például gyártás, összeszerelés) fokozatosan generikus gyártók veszik át, amelyek gyors növekedésük következtében maguk is transznacionális vállalatokká válnak.

Amikor a transznacionális vállalatoknak a regionális gazdaságban vagy a nemzetgazdaságban betöltött szerepét igyekszünk megérteni, félrevezetőnek tűnik homogén csoportként beszélni róluk. A transznacionális vállalatok csoportja tagolódik iparág szerint és az iparági értékláncon belül betöltött szerepe szerint is. Egy harmadik tagolódás abból következik, hogy az egyes cégek besorolhatóak magyar vagy külföldi tulajdonú vállalatokként.

Meg kell jegyeznünk, hogy ez utóbbi besorolás sem mindig egyértelmű. Erősen osztott tulajdonú részvénytársaságok esetében, összességében meghatározó külföldi tulajdoni hányad mellett is, magyar vállalatnak tarthatunk egy nagyvállalatot, amennyiben a magyar menedzsment döntései meghozatalában megfelelő mértékű autonómiával rendelkezik (például Rába,

MOL, OTP). Más nagyvállalatok esetében még hasonló tőkeszerkezet mellett is kérdésessé válik a vállalat magyar jellege, amennyiben a menedzsment autonómiája korlátozott. Főleg igaz ez azonban egyetlen meghatározó külföldi tulajdonos esetében (MATÁV).

Általános következtetések a nagyvállalati felmérés alapján

A meghatározó méretű cégek szemszögéből nézve egyértelműen elmondható, hogy a három legfontosabb motivációs tényező a telepítési döntésük meghozatalakor a Magyarországon található olcsó munkaerő, valamint a piac/anyagcég közelségéből és az infrastruktúra relatív fejlettségéből adódó logisztikai előnyök.

Az előző tényező széles körben ismert ugyan, mégis fontos megjegyezni, hogy több cégvezető egyértelmű különbséget észlelt a nyugat- és kelet-magyarországi munkaerő munkakultúrájának színvonalában. Ezt vagy keleti telephelyeikkel való összevetés alapján, vagy pedig kifejezetten ebből a célból végzett felméréseik alapján jelentették ki.

A logisztikai költségek fontossága pedig egyértelműen cáfolja azt a feltételezést, miszerint az elmúlt évtizedekben a szállítási költségek jelentős mértékű csökkenése a logisztikai költségek lokációs előnyeit jelentéktelenné tette volna. Egy részről a Magyarországon belüli eltérő FDI eloszlást, más részről pedig a közép-európai fejlődési térség kialakulását jelentős mértékben magyarázhatják az alacsony szállítási költségekből származó lokációs előnyök.

A transznacionális vállalatok súlya a régió munkaerőpiacán nem ellenőrzött becslések szerint 20% körülire tehető. A kapacitások felfutása körülbelül a 2000-es évig figyelhető meg, ekkoriban foglalkoztatta ez a vállalati kör a legnagyobb számú munkavállalót. Ezután *egyértelműen kirajzolódik egy létszámcsökkenési időszak.* A leépítés hátterében az első években racionalizálás és „outsourcing” áll, később azonban egyértelműen megfigyelhetők a főbb felvevőpiacok importkereslet-csökkenésének begyűrűző hatásai.

A munkaerő szükséglet egy részét ezek a cégek külső munkaerő igénybevitelével oldják meg, ennek mértéke azonban a 10-15 százalékos szintet általában nem haladja meg. Az ilyen módon foglalkoztatott munkaerő általában a hiányszakmákat képviseli, illetve a megrendelések ingadozásából adódó destabilizációs hatások semlegesítésére veszik fel. A gazdaságon belüli mikrointegráció szempontjából fontos-

nak és tovább vizsgálándónak érezzük a régió belül megtelepedett munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozó cégek szerepét.

Az iparági összetétel és a technológiai folyamat szempontjából a régió belüli nagyvállalati szektorban meghatározóak a járműipari félkésztermék-gyártás és késztermék-összeszerelés, valamint az elektronikai félkésztermék-gyártás és késztermék összeszerelés.

A főbb felvevőpiacok megismerését nehezíti, hogy a legtöbb nagy cég félkész termékeket gyárt, illetve késztermék-összeszerelés esetén is az anyacégen/központon keresztül zajlik az értékesítés. Ezért a főbb piacok helyett arra igyekeztünk rákérdezni, hogy mely országok piacainak importkereslete van legnagyobb hatással az adott magyarországi telephely megrendeléseire.

A válaszok szerint a várakozásoknak megfelelően az Európai Unió játszik meghatározó szerepet, azon belül is külön meg kell említenünk Németország jelentős súlyát. Olaszországot, Franciaországot és az Egyesült Királyságot említették még gyakran. Az átlagra ez nem jellemző, de néhány vállalat esetében kiemelkedő fontossága van az USA-ból érkező megrendeléseknek. Ma még szerény százalékot képvisel, ám emelkedő trendet mutat a Távol-Kelet, ezen belül is Kína fontossága. A belföldi eladások aránya alacsonynak mondható. Ez az arány 0 és 10% között ingadozik, néhány meghatározó vállalat esetében pedig kifejezetten 0%.

Terjeszkedést szinte egyetlen, a felmérésben szereplő vállalat sem tervez a közeljövőben sem a régió belül, sem pedig Magyarországon. Az alacsony bérekkel dolgozó szerződéses vagy generikus gyártó cégek (*contract electronic manufacturing, CEM*) vezetői a hazai bérek jelentősebb emelkedése esetére világos stratégiákkal rendelkeznek a termelés más országokba való átcsoportosítására. Az autógyártásban ilyen stratégiák nem fogalmazódtak meg.

Jelentősebb kapacitásbővítés egyrészt a kilencvenes évtized közepén, a telepítés időszakában volt jellemző a vizsgált cégekre, másrészt pedig az 1999-es és a 2000-es évben, tehát a világgazdasági konjunktúra csúcán. Azóta inkább a kapacitások visszafogása a jellemző, bár egyes esetekben (a specifikus iparági keresletből adódóan) ennek ellentéte is tapasztalható.

A regionális, illetve a helyi kötődés szempontjából a helyzet meglepően kedvező. Egyetlen autóipari transznacionális vállalatot kivéve szinte minden cég jelentősnek mondható összegeket fordít a helyi közös-

ség támogatására. Ennek formája a helyi kulturális élet támogatása, amely az egyes rendezvények szponzorálásától odáig terjedhet, hogy a meghatározó helyi cégek részt vesznek a helyi közösség kulturális infrastruktúrájának teljes megújításában (Győr). A helyi egészségügyet a legtöbb vállalat aktívan támogatja, aminek ellentételezéseként a helyi rendelőintézetek sokszor külön rendelési időt tartanak fenn a dolgozók számára, illetve rendszeresen végeznek munkahelyi egészségügyi vizsgálatokat. Szinte minden egyes vállalat szponzorál szakoktatási intézményt, bár ezek képzési kínálatával nem egy esetben elégedetlenek. Ennek ellenére a középfokú intézményekkel a kapcsolatok már jelentős mértékben kiépültek.

Nem mondható el ugyanez a felsőfokú intézményekre. Ezeket a legtöbb vállalat egyrészt gyenge színvonalúnak tartja, másrészt pedig úgy érzi, hogy el is zárkoznak az üzleti szektorral való együttműködéstől. A felsőoktatási intézmények képzési kínálatá többnyire nincs összhangban a valós piaci igényekkel. A vállalatokkal folytatott együttműködés szempontjából kivételnek számít Győr városa, ahol a műszaki felsőoktatás hagyományai és az erős helyi kötődés miatt aktív, rendszeres és termékeny együttműködés létezik a város meghatározó nagyvállalatai és a Széchenyi Egyetem között. Ennek ellenére a városban általánosan elfogadott az a nézet, hogy az állami finanszírozású felsőoktatásból a magasabb bérszínvonalú üzleti szféra elvonta a jó minőségű munkaerőt.

Az egyes vállalatok termelési értékláncán belül kitüntetett szerepe van a kutatás-fejlesztési (K+F) tevékenységnek. Egyrészt kiemelkedően magas hozzáadott értékkel bír, másrészt pedig magas képzettségű munkaerőt csábít a telephely közvetlen környezetébe.

A saját kutatás-fejlesztés (K+F) tekintetében igen változatos képet mutatnak az interjúban szereplő nagyvállalatok. Helyi K+F kapacitásról igazából csak a győri Audi (motorfejlesztés; ötven fő) és a zalaegerszegi Flextronics (tesztelés, fejlesztés, validáció; harminc fő) esetében beszélhetünk. Regionális összességében ez a szám roppant alacsonynak mondható. Külső K+F megbízást a győri Rába és az Audi cég adott az elmúlt években, jellemzően a Széchenyi István Egyetemnek. Ezen kívül adtak egy-egy külső K+F megbízást budapesti székhelyű intézményeknek is (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Magyar Autóklub).

A munkaerőpiac kérdésköréhez tartozik a munkaügyi központok megítélése. A beszámolók alapján

úgy tűnik, hogy a cégeknek intézményes kapcsolata a munkaügyi központtal csak a leépítésekhez kötődően jön létre. A cégek erősen kritikusak a munkaügyi központok passzív szerepvállalásával kapcsolatban. A beszámolók alapján elmondható, hogy a jelenlegi magyar munkaügyi központok inkább „munkanélküli központokként” működnek.

Ehelyett klasszikus munkaerő-piaci koordináló szervezetként volna szükség rájuk, amely a munkaadók igényei, a képzési intézmények kínálata, a gazdasági előrejelzések alapján folyamatos, aktív koordináló szerepet vállal, helyi vagy regionális foglalkozási megállapodásokat szervez, valamint a jelenleginél sokkal nagyobb hangsúlyt fektet a prevencióra és a képzésekre. Szintén érezhetően hiányzik a munkaerő-központok szerepvállalásának aktív kommunikálása, a kapcsolat-felvételi készség és a rendszeres egyeztetés a cégekkel.

Szinte minden cég érez munkaerőhiányt bizonyos szakmákban (a vállalatvezetők által leggyakrabban említett foglalkozások: kovács, öntő, javítóműszerész, karbantartó, minőségbiztosítási szakember, beszerző, középszintű vezető), főleg a technikai végzettséget igénylő szakmákban.

A nagyvállalatok bérpolitikája sok hasonlóságot mutat. Aktívan és folyamatosan figyelemmel kísérik az iparági bérszínvonalat, és annál némileg magasabb belső bérezést alakítanak ki. A transznacionális vállalatok bérszínvonala átlagban körülbelül 10-20 százalékkal magasabb a környező gazdaság bérszínvonalánál. Bár ezen vállalatok számára fontos telephelyi előnyt jelent az alacsony magyarországi bérszínvonal, mégsem jellemző rájuk az alkalmazottak minimálbéren tartása¹⁴.

A transznacionális cégek operátor, illetve szakmunkás státusú alkalmazottai nettó bérként is 15 000–60 000 forinttal többet visznek haza havonta az aktuális minimálbérnél. Az ilyen vállalatok összköltségein belül körülbelül tíz százalékot vagy annál is kevesebbet tesznek ki a bérjellegű költségek. A vállalatok némelyikében a hatékonyság folyamatos növekedése sikeresen ellensúlyozza a munkaerőköltségek növekedését, különösen a generikus összeszerelést végző vállalatok esetében azonban máris a potenciális hatékonyság teljes kihasználásával folyik a termelés.

A helyi önkormányzatok megítélése ebben a tekintetben vegyes. Míg egyes önkormányzatok esetében sok éven át jól működő fejlesztési együttműködés folyik a helyi önkormányzat, a meghatározó helyi

nagyvállalatok, valamint az önkormányzat által fenntartott kulturális, egészségügyi és oktatási intézményrendszer között (Győr), más helyeken még a kezdő lépések sem történtek meg.

Néhány cég arról számolt be, hogy a rendszerváltás után egyes esetekben akár három önkormányzati ciklusnak is el kellett telnie addig, míg telephelyük önkormányzati vezetői először felvették a kapcsolatot a helyi nagyvállalatok vezetőivel. Ezek a cégek a helyi munkavállalók igen tekintélyes részét foglalkoztatják, illetve a helyi iparüzési adón keresztül az adókedvezmények ellenére is a fejlesztési források jelentős részét adják, így a helyi gazdaságfejlesztés szűk keresztmetszetének tűnik az együttműködési készség tapasztalt hiánya.

Az iparüzési adó kedvezményei esetében a magyar tulajdonú vállalatok vezetői arról panaszkodtak, hogy az adókedvezmények a külföldi befektetőkre vannak szabva. Hiányolták a hazai tulajdonú vállalkozások helyi támogatását. A külföldi cégek vezetői viszont egyáltalán nem szeretnék helyi iparüzési adót fizetni, és eltörlését javasolják arra hivatkozva, hogy ez az adóforma nemzetközileg nem elterjedt, más telephelyeiken nem is létezik. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy a jelenlegi magyar költségvetési rendszerben ennek az adónak az eltörlése katasztrofális fejleményekhez vezetne, hiszen ez a helyi önkormányzatok egyetlen jelentős saját fejlesztési célokra elköltethető bevételi forrása.

Cégük termelékenységét, illetve hatékonyságát a vállalatvezetők folyamatosan mérik. Ebben a tekintetben általában a termékekhez vagy az egy munkához kötődő saját belső mutatók az elterjedtek (például a befejezett termék előállításához szükséges idő, illetve az egy munkás által óránként/egy nap alatt elvégzett munkaegység) Léteznek azonban iparág-specifikus hatékonysági mutatók (például a *Harbour Study* az autóiparban). A telephelyek egészének hatékonysága a vállalatvezetők számára értelmezhetetlen, hiszen számtalan terméket gyártanak, és mindezeket eltérő hatékonysággal.

A meghatározó nagyvállalatok általában jelentős beszállítói háttérrel dolgoznak. A beszállító cégek száma egy-egy nagyvállalat esetében 400-600 közé tehető. Ez fele-fele arányban jelent produktív beszállítókat, akiknek terméke beépül a végső termékbe, illetve improduktív beszállítókat, akik valamely, a termelési folyamatot kívülről segítő termékkel vagy szolgáltatással járulnak hozzá a végső termékhez (például

tisztítóanyagok, munkaruha, pénzügyi tanácsadás, informatikai támogatás).

Míg a produktív beszállítók között a Magyarországon bejegyzett cégek beszállított érték szerinti aránya elenyésző (0 és 5% közé tehető), addig az improduktív beszállítók között ez az arány viszonylag hangsúlyosabb (10 és 15% közé becsülhető). Ennek számos oka lehet, többek között a helyismeret, az improduktív beszállítók teljesítményének csekélyebb minőségi szórása, valamint az improduktív tevékenységek inkább helyhez kötött jellege.

A beszállítói háttér vizsgálata sok érdekes tanulsággal szolgált. Viszonylag nehéz például megállapítani a beszállítók nemzeti hovatartozását. Sok esetben a Magyarországon bejegyzett kis és középvállalkozások mögött ugyanis külföldi tulajdonos áll, vagy pedig egyes tulajdonlású a cég.

A transznacionális vállalatok jellemzője, hogy nagy arányban támaszkodnak globális beszállítókra. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a korábbi telephelyeken bevált beszállítókkal a cég hosszú távú, stratégiai szerződéseket köt, és azok az új telephelyre is követik a transznacionális céget. Nemeszser a transznacionális cég közvetlen környezetében, ugyanazon az ipari parki területen telepsznek meg. A másik, igen elterjedt lehetőség pedig az, hogy a cégcsoport globális beszerzéseit a központ szervezi, az egyes helyek pedig „készen kapják” a beszállítóktól a globális szerződés szerinti komponenseket. Az ilyen típusú globális együttműködések jelentősen megnehezítik a lokális telephelyek esetleges törekvéseit arra, hogy növeljék a helyi beszállítók arányát.

Fontos kiemelni, hogy jelentős különbségek léteznek az egyes vállalatok belső kultúrája szerint abban a tekintetben, hogy a helyi telephelynek milyen mértékű autonómiája van a beszerzések és az egyéb helyi együttműködések szervezésében. A skála a teljesen központosított beszerzéstől egészen a decentralizált felelősségig terjed. Meg kell jegyeznünk, hogy az autonómia szélesítésének kérdésében sok múlik a helyi vezetők képességein, személyes tulajdonságain és motiváltságán is. Egyértelmű trendként rögzíthető ugyanakkor, hogy szinte minden egyes vállalat esetében elmozdulás tapasztalható abba az irányba, hogy középtávú stratégiai célként kezdik kezelni a helyi beszállítók arányának növelését. Ebben többek között komoly szerepet játszik az Európai Unió termékszámazási szabályozása is.

Az autópárban megfigyelhető az a trend, hogy maguk a nagyvállalatok sok esetben kiszervezik a beszerzést globális integrátor cégekhez, amelyek szá-

ma rohamosan csökken. Az ő közreműködésüknek köszönhetően az egykor kétszintes beszállítói hálózatok több szintessé válnak. Ennek gyakori következménye, hogy a hazai kis- és középvállalkozások a helyben megtelepült autópári óriáscégektől szinte függetlenül kerülnek be globális hálózatokba.

A beszállítói hálózatokba való bekerülés feltételrendszere igen szigorú. Az ismert minőségbiztonsági rendszerek megléte itt csupán alapkövetelménynek számít, s a beszállítói státusra aspiráló cégeknek meg kell felelniük a nagyvállalat termelési rendszerének (TQM, JIT, illetve hasonló rendszerek egyedi adaptációi).

Az interjúk tanúsága szerint ez olyan mértékű rugalmassági és alkalmazkodóképességi követelményt jelent a magyar kis- és középvállalkozások számára, mely az esetek jelentős részében meghaladja jelenlegi képességeiket. A KKV-k beszállítói tevékenységével kapcsolatban elengedhetetlen megjegyezni, hogy *még a sikeres beszállítói integráció sem mindig jelent egyértelmű előnyöket*. Nem egy esetben megtörtént, hogy egy KKV kapacitásait olyannyira lefoglalta az egyetlen nagyvállalati partner megrendeléseinek teljesítése, hogy más vevőit már nem tudta ellátni. Emiatt a cég annyira ráutaltta vált az egyetlen nagyvállalati vevőre, hogy létében fenyegette a KKV-t a nagy megrendelő elmaradása.

Egyre erősödő irányzat, hogy a nagyvállalat és beszállítója között elmélyült, stratégia szintű együttműködés alakul ki a termékefejlesztés területén, vagy a termelésütemezési rendszerek összehangolásában. *A nagyvállalat ilyen esetekben az intenzív globális versenyre adott hatékonyság- és minőségjavító válaszait közvetíti tovább beszállítóhoz úgy, mintha saját igényei lennének*. Ezt azonban nem is egy beszállító előnyére tudja fordítani azáltal, hogy egyes termékek, szolgáltatások vagy kulcskompetenciák kizárólagos szállítójává válik. Így pedig szinte lehetetlenné teszi versenytársai számára a beszállítói hálózatba való bekerülést.

A Nyugat-Dunántúlon formálisan is létrejöttek, és állami támogatásban részesültek olyan klaszter-kezdemenyzések, amelyeknek az interjúkban részt vevő vállalatok majd mind tagjai, ám gyakorlati hasznosságukat egyöntetűen jelentéktelennek ítélik meg. Nem egy cég fontolgatja kilépését ezekből a gazdaságfejlesztő szerveződésekben. A klaszterek vezetőivel folytatott konzultációink viszont azt mutatják, hogy a résztvevő cégek nem jutottak el odáig, hogy anyagilag érdemben hozzájárultak volna a klaszterek működéséhez.

Következtetések

Hipotéziseinket összehasonlítva a különböző mintákon nyert eredményekkel az alábbi következtetésekre jutottunk:

1. A kisvállalkozók körében nem tudunk kimutatni hálózatosodást.

A válasz igen árnyalt, de semmiképpen sem támasztja alá a fenti hipotézist. Mind az országos minta, mind a nyugat-dunántúli tartalmaz kisvállalatokat, amelyek vagy egyértelműen részt vesznek hálózatban, vagy pedig határozott jelet mutatnak erre. Úgy tűnik, hogy a méretnagyság növekedése csak hajlamosítja a vállalatokat a hálózatképzésre, de a kisvállalati lét nem zárja ki ezt.

2. A „*footloose*” iparágak vállalatai még beszállítói hálózatot sem építenek ki Magyarországon.

A válasz szintén nem egyértelmű. A klaszterek és a hálózatosodásra erős jelet adó vállalatok által képviselt ágazatok között is vannak olyanok, amelyek a „*footloose*” iparágak közé tartoznak. Az olcsó munkaerőre történő cégalapítás biztosabb jele a vállalat „*footloose*” viselkedésének, mint az, hogy milyen iparághoz tartozik.

3. A vállalati hálózatosodás a skálafüggetlen hálózatok felépítése alapján történik.

A rendelkezésünkre álló korlátozott mintából azt látjuk, hogy a felbukkanó jelek valóban inkább skálafüggetlen hálózatosodást írnak le, de ennek a megfigyelésnek a valóban megbízható megerősítéséhez további kutatások szükségesek. A véletlen hálózati típus szinte teljesen kizárható, a valódi hálózati rendszereknek viszont több jellemzője is megjelenik (csomópontok jelenléte, átlagok hiánya). Mivel a magyar vállalati rendszer jól láthatóan a folyamat elején jár, érdekes összehasonlító elemzésre lenne alkalom 5-6 évvel később. Az viszont máris biztos, hogy egyes multinacionális vállalatok magyarországi termelő és elosztó központjai már nemcsak országos, hanem regionális értelemben is hálózati csomópontokká váltak. Ezt mindenképpen lehet állítani az Audiról, a Flextronics pedig saját hálózat kiépítésébe kezdett Magyarországon.

4. A három minta vizsgálata több szempontból is egybecsengő eredményeket hozott, és ezeket tekintjük a kutatás valóban értékes produktumainak. Ezek az eredmények csak részben vonatkoznak magára a hálózatosodásra. Inkább a hálózatképződés, tágabb

értelemben pedig a regionális gazdaságfejlődés feltételeinek meglétét – vagy gyakran a kifejezett hiányát – jelzik.

A *klaszterképződés* a vizsgált régióban formális értelemben némileg előrehaladt, ez azonban általában nem jelentett érdemleges tartalmi változást. Bizonyos iparágakban – főként a könnyű- és a vegyiparban – azonban valóban megjelentek egyszerűbb klaszterjellegű képződmények.

A *kutatás-fejlesztési hálózatok* kialakulása a magyar ipar vizsgált szeletében igen lassan folyik. A minták külön-külön és egyben is azt mutatják, hogy csekély, illetve elszórt a vállalati K+F tevékenység, külső K+F megbízásokat pedig nagyon kevés cég ad magyar egyetemeknek (a fontosabb kivételek a gép- és vegyiparban vannak). A leggyakoribb a régióba települt nagyvállalatok és a helyi egyetemek közötti együttműködés, de ez is csak néhány kutatási szerződést jelent évente.

A vizsgálatokból kiderült, hogy az ipar nincs túl jó véleménnyel a magyar felsőoktatás színvonaláról sem a képzés, sem a kutatás tekintetében. Közvetve pedig leszűrhetjük a felmérésből azt is, hogy az Európai Unióban elvárt „kutatóegyetemek” egyelőre nemcsak a régióban, de valószínűleg Magyarországon sincsenek. Ennek bizonyára az egyik fő oka az, hogy az egyetemi szakemberállományt túlterhelik a tömegoktatási feladatok, amelyek teljesítéséről viszont nem mondhatnak le az állami finanszírozástól való függőség miatt. *Az összegyűjtött vállalati vélemények alapján tehát a magyar felsőoktatási rendszer alapos átalakításra szorul.*

A *vállalatok lokális beágyazottsága* általában gyenge, de a vállalati méret növekedésével ez a beágyazottság erősödik. Érdekes, hogy főleg a közepes méretű nyugat-dunántúli vállalatok esetében a beágyazottság és az exportorientáció mértéke fordítottan arányos egymással, azaz a helyi piacra utaltság a mérhető beágyazottságot is növeli. Itt megint a nagyvállalatok, kivált a multinacionális cégek számítanak kivételnek. Változó mértékben ugyan, de csak náluk tapasztalható az, amit a helyi közösség(ek) iránti vállalati felelősségnek (corporate responsibility) nevezhetünk.

A fenti tapasztalattal részben egybevágh az általában gyenge *önkormányzati kapcsolatrendszer* a vállalatoknál. A nagyvállalatok az önkormányzatok csekély érdeklődésére, esetenként nehéz megközelíthetőségére panaszkodnak, a kisebbek viszont arra, hogy az önkormányzatok csak a multinacionális cégekkel hajlandóak

szóba állni. Általános megfigyelés, hogy a megkérdezett cégek – vállalatmérettől és tulajdonosi szerkezettől függetlenül – az iparűzési adót valójában indokolatlan sarcnak tekintik, amelynek ellentételét csak igen kevesen látják. *A nemzetközi kitekintéssel rendelkező vállalatvezetők azt is tudják, hogy ez az elvonási forma külföldön csak nagyon ritkán létezik.*

A kisebb cégek tapasztalatai szinte egyöntetűen kedvezőtlenek a nagyobb cégek, különösen pedig a multinacionális vállalatok *beszállítói rendszerébe való bekerülésük* esélyeit illetően. A követelményeket túlzottan szigorúnak tartják, és többen nyílt preferenciákat tapasztalnak a külföldi, a globális rendszerekhez tartozó beszállítók irányában. Nem számoltak be azonban igazi sikerekről azok a cégek sem, amelyek be tudtak kerülni nagyobb vállalatok beszállítói rendszereibe.

A kutatás elején az egyik fontos, bár a kérdőívekben célzottan nem szereplő kérdés *az ipar ki-, illetve továbbtelepülésének veszélye* volt. Némileg meglepő eredmények tekinthetjük, hogy itt nem mutatkozott a köztudatban élő képnek megfelelő helyzet. A külföldön alacsonyabb bérköltségek önmagukban nem látszanak elegendő motivációnak arra, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok Romániába, Ukrajnába, esetleg Kínába vigyék tovább kapacitásaikat. Ez különösen a szerződéses gépipari és elektronikai összerelő cégeknél egyértelmű tapasztalat.

A kitelepülési szándék jelenleg megfigyelhető gyengesége, illetve hiánya azonban nem jelenti azt, mintha a külföldi befektetők elégedettek volnának a működő tőke importjának magyar szabályozásával. Kifogásaik azonban nem annyira az adókedvezmények szűkmarkú rendszerére vonatkoznak, mint inkább a sarcjellegű adókra, különösen az iparűzési adóra, illetve a munkaerőhiányra egyes fontos szakmákban, főleg műszaki területen. Ez a tapasztalat ismét arra utal, hogy *a magyar gazdaság versenyképessé tétele érdekében tett stratégiai erőfeszítésekből nem maradhat ki az oktatási és a szakképzési rendszer átgondolt és alapos reformja.*

Felhasznált irodalom

- Barabási Albert-László (2003): Behálózva. Magyar Könyvklub, Budapest
- Bara Zoltán (2001): Állam által vezérelt piaczgazdasági rendszerek. In: Bara-Szabó (szerk.): Gazdasági rendszerek, országok, intézmények. Aula, Budapest
- Cameron, R. (1998): A világgazdaság története. Maccenas Könyvek, Budapest
- Caves, R. E. – Uekusa, M. (1976): Industrial Organisation in Japan. Brookings Institute, Washington, D.C.
- Coase, R. H. (1988): The Nature of the Firm. Origin. Journal of Law and Economics and Organization, Vol. IV. No. 1. pp 3-17.
- Diederiks, H. A. – Lindblad, J. Th. – Noordam, D. J. – Quispel, G. C. – de Vries, B. M. A. – de Vries, P. H. H. (1995): Nyugat-európai gazdaság- és társadalomtörténet. Osiris, Budapest
- Imreh Szabolcs (2002): Hálózati együttműködések a kis- és középvállalati szektorban. Kézirat
- Kim, W. (1994): The Political Economy of Growth: Chaebols and Korean Economic Growth. Korea Observer, Vol. XXV., No. 1., Spring
- Kocsis É. (2001): Új szervezeti formák a modern kapitalizmusban. In Bara Z. – Szabó K. (szerk.): Gazdasági rendszerek, országok, intézmények. Bevezetés az összehasonlító gazdaságtanba. Aula, Budapest, 467-515. o.
- Nicolis, G. – Prigogine, I. (1977): Self-Organization in Non-Equilibrium Systems. Wiley, New York
- Porter, M. J. (1990): The Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York
- Rosenfeld, S. A. (2001): Community College/Cluster Connections: Specialization and Competitiveness in the United States and Europe. Economic Development Quarterly, 1. 51-62.o.
- Scherer, F. M. – Ross, D. (1990): Industrial Market Structure and Economic Performance. Houghton Mifflin, Boston
- Snow, C. C. – R. E. Miles – H. J. Coleman (1992): Managing 21st Century Network Organizations, Organizational Dynamics, Winter: 5-20.
- Szabó Katalin (1998a): Üzleti hálózat – a társaságok 21. századi architektúrája. Társadalmi Szemle, 5, pp. 21-34.
- Szabó Katalin (1998b): Hálózatok hiperversenyben – Vállalatok szétválasztása molekuláris egységekre és összekapcsolódásuk. Vezetéstudomány, XXX. évfolyam. 1. szám
- Wilkinson, I. – Mattsson, L. G. – Easton, G. (2000): International Competitiveness and Trade Promotion Policy from a Network Perspective. Journal of World Business 35 (3) 2000, pp. 275-299.
- Yergin, D. – Stanislaw, J. (1998): The Commanding Heights: The Battle Between Government and the Marketplace that is Remaking the Modern World. Simon & Schuster, New York
- Interjúk a Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség klaszterekért felelős munkatársával, Magyar Dániellel, illetve az Ügynökség ügyvezetőjével, Gyórfy Gáborral

Lábjegyzetek

- 1 Áttekintését lásd: (Wilkinson – Mattsson – Easton, 2000.). Köszönet illeti Lengyel Imrét, amiért a forrásra felhívta e kutatás vezetőjének figyelmét.
- 2 Cameron (1998), Diederiks et al., (1995)
- 3 A coopetition kifejezést az angol competition és cooperation szavakból gyúrta össze Ray Noorda, a Novell alapítója 1996-ban. Azóta terjedt el széles körben a közgazdasági és az IT szakirodalomban.
- 4 Yergin – Stanislaw (1998).
- 5 G. Nicolis – Ilya Prigogine (1977): Self-Organization in Non-Equilibrium Systems. Wiley, New York
- 6 Itt térünk vissza az első alfejezetben bemutatott gondolatmenethez a hálózatok képződésének vállalatelméleti alapjairól: a hálózatok kialakulásának az egymást kiegészítő kompetenciák, illetve az összekapcsolásukkal nyerhető szinergiák mellett lehetnek a méretköltségekből eredő hatékonysági okai is.

- ⁷ Porter (1990)
- ⁸ Meg kell jegyeznünk, hogy a megalakult és a valóban működő klaszterek száma között jelentős különbség lehet. A Széchenyi-terv vissza nem térítendő támogatást nyújtott a klaszterek megalakulásához, ám az azt követő aktív működés pénzügyi (és szakmai) feltételeit a klaszterek nem minden esetben tudják előteremteni.
- ⁹ In: Paniccia, Ivana (2000): Italian industrial districts: Evolution and Performance. www.scipol.unipd.it/ricerca/ConvegnoFanno/paniccia.pdf (letöltve 2002. március 13.)
- ¹⁰ A footloose (magyarul – nem szó szerinti fordításban – „gyökértelen” vagy „gyökeret nem vert”) jelzõt azok az iparágak viselik, amelyek felhasznált alapanyagaik, a szükséges munkaerő, a piac és szállítás tekintetében is földrajzilag függetlenek, ezért nem építenek ki szoros beszállítói, munkaerő-képzési, piaci kapcsolatokat pillanatnyi telephelyeik körül.
- ¹¹ Barabási Albert-László: Behálózva. Magyar Könyvklub, Budapest, 2003.
- ¹² A skála független hálózatokat jellemzi, hogy pontjaik között vannak olyanok, melyek az átlagnál több kapcsolattal rendelkeznek. Az átlagok mellett a szélsőséges értékek is jellemzőek a hálózatra, valamint hogy a kapcsolatok nem véletlenszerűen jönnek létre.
- ¹³ A kötelező szakképzési hozzájárulás továbbképzésre fordítását nem vettük igenlő válasznak, hisz ez nem önkéntes kiadás.
- ¹⁴ Ez sokkal inkább a kis- és középvállalkozói szektorban tapasztalható.

E számunk szerzői:

Dr. TOPCU Katalin, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. HOFMEISTER-TÓTH Ágnes**, mb. tanszékvezető egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **SIMÁNYI Réka**, PhD Hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. POÓR József**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, ügyvezető igazgató, Mercer; **Dr. KAROLINY Mártonné**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **GYÖRFFY Ágnes**, közgazdász, GKI Gazdaságkutató Rt.; **POGÁTSA Zoltán**, közgazdász, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. GONDA György**, főiskolai tanár, Nemzetközi Üzleti Főiskola, VTMSZ elnöke; **Dr. FARKAS Ferenc**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **MOLNÁR Mónika**, PhD Hallgató, Pécsi Tudományegyetem.