

**Kabai Gergely – Németh Nándor – Farkas Máté**  
Versenyképesség haloptikával – Helyi gazdaságfejlesztési  
problémák fejlődő városokban <sup>1</sup>

TM 57.sz. műhelytanulmány



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

<sup>1</sup> A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Jelen műhelytanulmány *A versenyképesség társadalmi környezete* c. műhelyben készült.

Műhelyvezető: Szepesi Balázs

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.

# Tartalom

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>BEVEZETÉS.....</b>	<b>5</b>
<b>JÁSZBERÉNY .....</b>	<b>7</b>
<b>SZEKSZÁRD ÉS AZ AUTÓIPAR.....</b>	<b>18</b>
A városról általában .....	18
Szekszárd gazdasága a második világháború után .....	19
A szekszárdi autóipari klaszter fejlesztési problémái .....	22
Fejlesztési problémák Szekszárd közepes vállalkozásai körében .....	28
<b>ZALAEGERSZEG.....</b>	<b>29</b>
A város főbb társadalmi-gazdasági jellemzői .....	29
A gazdasági múlt és a jelenlegi helyzet .....	34
Helyi gazdaságfejlesztési szerveződések, elképzelések és eszközök.....	36
Adminisztratív és szabályozási fejlesztési akadályok a zalai megyeszékhelyen.....	38
A helyi KKV szektor és fejlesztések kapcsolata .....	40
<b>VÉGKÖVETKEZTETÉSEK .....</b>	<b>42</b>
Humánerőforrás .....	42
Szabályozási-adminisztratív környezet .....	44
Fejlesztési forrásokhoz való hozzájárulás .....	46
<b>FORRÁSOK .....</b>	<b>48</b>

## **Abstract**

### **Competitiveness at short range - Local problems of economic development in medium-sized towns**

The aim of our research in the first half of 2011 was to find out what were the administrative, regulative and other problems that were specific obstacles to local economic development and what best practices can be found in local economies. During our research we carried out interviews with leaders and local professionals in five medium size towns of Hungary. We stated that the most obstructive factors were the imperfection of vocational training, the excessively bureaucratic administrative proceedings (supplying of data, acquisition of authority permits, the attitude of the authorities, etc.) and the system of application and finding sources of funds. We think that the most innovative solutions are the good examples of the institutionalized co-operation between local governments and local businesses. We've come to the conclusion that there is a need for reducing administrative burdens for the sake of local economic development.

## Bevezetés

A regionális versenyképességgel foglalkozó irodalom számos infrastrukturális, illetve a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalára hatót vagy azokat jellemző tényezőre és ezek kombinációjára vezeti vissza a területi egyenlőtlenségeket. E modellek a területi folyamatok alakulását számottevő mértékben képesek magyarázni, ugyanakkor mindig találhatók olyan területegységek, városok, falvak, amelyek „viselkedése” nem illik bele a modellekbe. Ezek valamilyen mértékben saját utat járnak be, versenyképességük, általános fejlettségi szintjük a modellek paramétereitől eltérő tényezőkre is jelentős mértékben visszavezethető.

Műhelytanulmányunkban három magyar középváros gazdasági rendszerét tekintjük át közelebbről, a helyi kulcsszereplőkkel készített mélyinterjúkra, valamint dokumentumelemzésekre hivatkozva. E három város: Jászberény, Zalaegerszeg és Szekszárd, amelyeken kívül néhány interjút készítettünk még Tabon, Szentesen, illetve néhány Balaton-környéki városban; ez utóbbi interjú információt a három város részletes vizsgálatának kiegészítésére használjuk, és ezeknek a helyszíneknek az elemzésével közvetlenül nem foglalkozunk. A helyi gazdaság vizsgálatán belül különösen erős hangsúlyt helyezünk a fejlődés/fejlesztés adminisztratív akadályainak vizsgálatára; arra is választ keresünk, hogy az ezekben a városokban dolgozó gazdaságfejlesztési szakemberek, döntéshozók és maguk a vállalkozások tapasztalatai szerint mik azok a legégetőbb, főként adminisztratív problémák, amelyek megnehezítik munkájukat és gátat szabnak terveik megvalósításában. Egyes esetekben emellett arra is kívánunk térni, hogy problémáik megoldására milyen fejlesztési terveket és koncepciókat dolgoztak ki, javasolnak az érintettek.

A bemutatott településekben közös, hogy mindegyik viszonylag jól működő és kiterjedt helyi gazdasággal rendelkező település, ahol főként a különböző könnyűipari ágak és a gépipari feldolgozás dominál. Az a tény, hogy e települések gyakorlatilag a vidéki városok gazdasági másodvonalában helyezkednek el, egy különleges látásmódot tesz lehetővé. Egyrészt mivel nem gazdaságilag elmaradott területekről van szó, képessé tesz minket arra, hogy ne olyan problémákkal találkozzunk, amelyek egy fejlődése korai szakaszában lévő helyi gazdaságra jellemzők. Másrészt mivel e települések még nem váltak kialakult gazdasági központokká (nem is biztos, hogy fognak), egy fejlődési pályán álló rendszert van módunk vizsgálni. Megítélésünk szerint a fentiekből kifolyólag a három város gondjai általánosíthatók minden olyan hazai városi rangú településre vonatkozólag, amelyek nem a hazai gazdaság élvonalában, de nem is elmaradott területeken találhatók.

Az esettanulmányokat megelőző vizsgálatok 2011. tavaszán és őszén zajlottak. Ebből eredően a következőkben vázolt problémák is főként csak az erre az időszakra és az ezt megelőző pár évre vonatkozathatók. A hazai és nemzetközi gazdasági és adminisztratív környezet változásával a kritikus pontok és fejlesztési tervek is változhatnak: bizonyos problémák megoldódhatnak szabályozási változások hatására, de egyes trendek akár fel is erősödhetnek.

Ennek figyelembevételével kijelenthetjük, hogy az esettanulmányok megállapításai térben kiterjeszthetők, de az idő tekintetében semmiképpen sem.

Az esettanulmányok elkészítése során több kutatási eszközt alkalmaztunk. A legtöbb információt interjúk készítése során sikerült megtudnunk. Hosszabb-rövidebb tematikus beszélgetéseket folytattunk a települések előljáróival, helyi gazdasági szakemberekkel és vállalkozókkal. Az interjúk során felmerült információkat a dokumentumelemzés eszközével egészítettük ki. Ennek során főként a helyi gazdaságfejlesztési dokumentumokat használtuk fel. Az adatelemzés eszközét részlegesen alkalmaztuk; kisebb, a vállalkozásokra vonatkozó kérdőíves adatbázisok eredményeit használtuk fel munkánk során.

Bízunk abban, hogy az esettanulmányokban közölt információk hozzájárulnak ahhoz, hogy megismerhessük a mai magyar közepes méretű, fejlődő gazdasági pályán álló települések problémáit és városi szintű működésük alapvonásait. Ezek ismeretében lehetőség lesz arra, hogy a megfelelő szabályozási keretek létrehozásával, egyéb adminisztratív rendelkezések végrehajtásával hatékonyabban tudják végezni munkájukat a települések fejlesztésében érintettek.

## Jászberény

A 26 ezer fős lakosságú Jászberény Jász-Nagykun-Szolnok megye második legnagyobb települése, amely nagy ipari hagyományokkal rendelkezik. Az 1950-es évekkel kezdődően komoly gépipari feldolgozó-beszállítói kör alakult ki, melyek közül a Lehel háztartásigép-gyár volt a legismertebb. Ez a gépipari hagyomány mai napig meghatározza a város gazdasági arculatát.

Jászberény városát – főként fekvéséből adódóan – viszonylagos átmenetiség jellemzi: a kis településsűrűségű, viszonylag nagy népességű és elsősorban mezőgazdasági tevékenységgel jellemezhető alföldi térség, valamint a nagy településsűrűséggel bíró, ám átlagosan jóval alacsonyabb lélekszámú hegyvidéki térség között helyezkedik el. A jászberényi kistérség gazdasági-társadalmi egyenlőtlenségrendszerben elfoglalt pozíciói az alföldi és Tisza menti térségekhez képest viszonylag kedvezőnek mondhatók, s történelmi tradíciói, a Jászság lakóiban máig élő térségi öntudat miatt egyértelműen kiemelkedik az alföldi tájból (Kiss J. P. 2005). Elkülönül az Alföldtől e térség a fekvése tekintetében is: míg nagytérségi szinten az Észak-alföldi régióhoz sorolják, addig Debrecentől való távolsága csaknem 180 km, míg Budapesttől csak 80 km-re fekszik. A rendszerváltozás is erősítette ezeket a megállapításokat, ugyanis az M3-as autópálya nyolcvanas évekbeli megépülésével a budapesti agglomeráció peremére került, s nyilvánvalóvá vált, hogy az alföldi kistérségek közül a jászberényi az, amelyik legkevésbé illeszkedik az Észak-alföldi régióhoz.

Jászberény városa a XX. századig derekáig jellegzetesen alföldi mezőváros volt, melynek iparát a kiegyezésig főként a vásározó kézművesség jellemezte. A céhes ipar virágkorát a XIX. században élte, egy-két nagyobb üzem volt csupán a városban (sörház, malmok, majd a XX. század elején a dohánybeváltó és a téglagyár). Jelentős változásnak számított, amikor az államszocialista időszak kezdetén jellemző államosítások következtében 1949-ben államosították a téglagyárat és a villanymalmot. Ezzel párhuzamosan megkezdődött a kisiparosok szövetkezetekbe tömörítése, majd egymás után jöttek létre a különböző vállalatok és szövetkezetek (*Háziipari Vállalat, Vegyesipari Vállalat, Nyomdaipari Vállalat, Asztalosipari Vállalat, Sütőipari Vállalat*).

Nagyobb jelentősége volt ugyanakkor az első ötéves terv időszakában központi pénzből megépített két gyárnak:

- 1950 augusztusában kezdődött meg az **Aprítógépgyár** építése, melynek fő funkciója ekkoriban a Ganz és Társa cégtől átvett törő- és osztályozó gépek gyártása volt. Az Aprítógépgyár öntési munkálataira 1970-ben *öntödét* is építettek (ez JÖNT Kft. néven működött tovább a privatizációt

követően). Az 1970-es években a gyár árbevételének mintegy egyharmada származott nyugat-európai exportból, ez az arány a rendszerváltozáskor 75%-ra emelkedett. A vállalat privatizálására 1993-ban került sor *Jászberényi Aprítógépgyár Rt.* néven, s – hazánkban szinte egyedülálló módon – a vállalat egyben is maradt. Az ezredforduló előtti évtizedben a nyugati export tovább erősödött, ezzel ellentétben a belföldi értékesítés visszaszorult. A gyár fő tevékenysége mellett hozzálátott PET-palackok újragyártásához, használt gumiabroncsok újrafeldolgozásához. 2005/2006-ban az exportbevétel már 90%-ra rúgott. 2007-ben a Jászberényi Aprítógépgyár Zrt. a finn RUUKI konszern tagja lett, és azóta **Ruukki-Tisza Zrt.** néven üzemel tovább.

- 1952-ben Budapestről Jászberénybe költözött a **Fémnyomó és Lemezárugyár** egyik részlege, amelyik az ötvenes években még közel sem a hűtőgép-iparban volt érdekelt, hanem hadiipari célokat szolgált; az első hűtőszekrényt 1958-ban gyártották le. (Persze a hadiipari felkészültsége is egy jó ideig megmaradt, ezért is gyártottak szifonos üvegeket és habszifon üvegeket.) A Fémnyomó és Lemezárugyárból jött létre 1963-ban a **Lehel Hűtőgépgyár**, amely 1991-ben a svéd **AB Electrolux** cég tulajdonába került, és **Electrolux Lehel Kft.** néven működött tovább.

Jászberény „arculatát” tehát a szocializmus időszaka alatt e két gyár formálta. A *hűtőgépgyárban* a hetvenes évek folyamán kiépült a szociálpolitikai intézményrendszer: a dolgozóknak az üzemi étkeztetést, az utaztatást, az orvosi ellátást, a lakásigénylést, a lakásépítési támogatásokat a gyár biztosította. Az ez idő tájt a városban végbemenő fejlesztési munkákat tulajdonképpen az ipar vezérelte: „a hetvenes években olyan szociális program valósult meg Jászberényben, mely egy városnak is dicsőségére vált volna, de ezt a Hűtő (*a Hűtőgépgyár – F. M.*) váltotta valóra. [...] A sportcsarnok 1974-ben készült el, amit később bővítettek is.” (Kiss E. 2003, 59.). 1976-ban megépült a szabadtéri stand, 1977-ben a városi műjégpálya is elkezdett üzemelni. A jóléti beruházások közül a Munkás és Ifjúsági Ház érdemel említést.

Fontos szót ejteni még a **lakáskérdésről** is. A harmadik ötéves terv időszakában (1966-1970) hatalmas fejlesztések és beruházások indultak a városban állami támogatással. 1968-ban kezdődött meg Jászberényben a Pelyhesparti lakótelep építése. A lakásprogram keretében 1975-ig 409 lakás, közte 96 családi ház épült, melyekhez a Hűtőgépgyár támogatást adott.

1990-ben, a rendszerváltással együtt megkezdődött a privatizáció folyamata is. Jászberény szempontjából azonban ez az *időszak sikeresnek* mondható, hiszen a két nagy gyár privatizációja



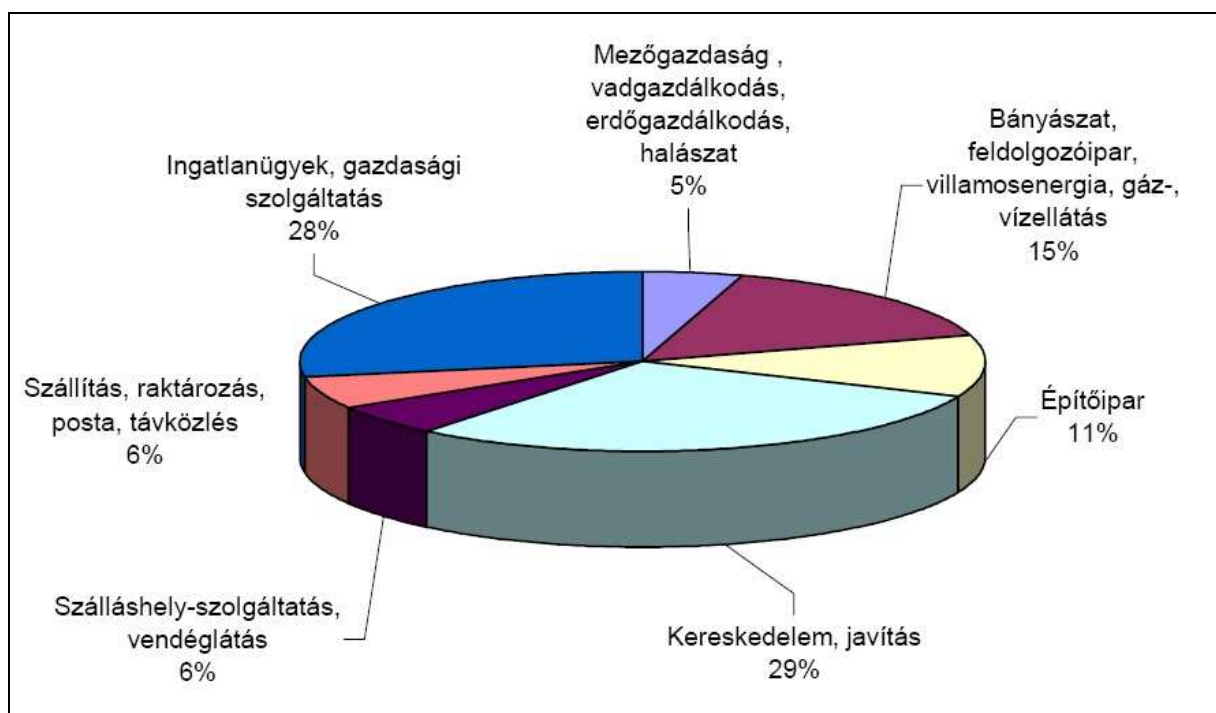
ugyan más-más módon, de sikeresen zajlott le. A rendszerváltás után Jászberényben is megszorodtak a különböző magánvállalkozások, melynek eredményeként az ezredforduló derekára majd' kétezer nyilvántartott vállalkozás volt a városban, melynek kb. négyötöde kereskedelmi tevékenységet, 15%-a ipari termelést, 2,5-2,5%-a pedig mezőgazdasági és szolgáltató tevékenységet folytatott.

A város gazdaságában tehát az elmúlt majd fél évszázad folyamán az iparnak kiemelkedő szerep jutott. Míg az 1949-es népszámlálási adatok szerint a városban a keresők 63%-a még a mezőgazdaságban, 20%-uk pedig az iparban dolgozott, addig 1960-ra ez az arány 35%-26%-ra, 1970-re pedig 24-46%-ra módosult, vagyis a hatvanas-hetvenes években fokozatosan a szekunder szektor vette át a vezető szerepet a foglalkoztatásban.

A kétezres évek első felére a működő vállalkozások száma már meghaladja a kétezret a városban, melyek kb. kétharmada az ingatlanügyekben, gazdasági szolgáltatások terén, valamint a kereskedelem és javítás terén tevékenykedik.

*A vállalkozások számának megoszlása Jászberényben nemzetgazdasági áganként*

(Terra Stúdió Kft. 2008)



Jászberény gazdaságát egyértelműen az Electrolux – és annak beszállítói köre – uralja. Mint ahogy fent említettük, a Lehet Hűtőgépgyárat 1991-ben vette meg a svéd multinacionális vállalat, amelynek ez volt az első kelet-európai akvizíciója, és az volt a stratégiája, hogy Jászberényből látja el termékeivel a feltörekvő kelet-európai piacokat.

Magyarország szempontjából nézve az Electrolux folyamatosan az ország kb. 30. legnagyobb vállalata. A 2007-es csúcsevükben árbevételük kicsivel meghaladta a 200 Mrd Ft-ot; a válság okozta visszaesés következtében mai árbevételük 180 Mrd Ft körül alakul. Tömeges elbocsátásokra náluk nem került sor, de kevesebb szezonális munkaerőt vesznek fel, így éves statisztikai állományi létszámuk ma 3800 fő körül alakul. Egész Jász-Nagykun-Szolnok megyében ez a legnagyobb vállalat, bár néhány statisztikai adatban elmaradnak a Jászfényszaruban lévő Samsung mögött, amelyik ebbe a városba hozta a teljes könyvelését és adminisztratív elszámolását és minden gyárának a teljesítményét itt számolja el, s így megelőzi az Electroluxot, amelyik Jász-Nagykun-Szolnok megyében kizárólag a jászberényi gyár teljesítményét számolja el. Az Electrolux összesen mintegy ötmillió hűtőgépet gyárt és értékesít Európában, ebből három milliót Jászberényben állítanak elő, vagyis a magyarországi telephely igen fontos az Electrolux számára.

Jászberény városa a maga 27 ezer fős lélekszámával egyáltalán nem illett bele az Electrolux telephely-választási stratégiájába; ha zöldmezős beruházásként hozzák létre a gyárat, biztosan egy nagyobb városra esett volna a választásuk. Az Electrolux nem települ be nagyon nagy városokba – így vélhetően nem Budapesten építették volna fel a gyárukat –, hogy a költségek ne legyenek túl magasak, mivel a könnyűipar igen költség-érzékeny ágazat. De nem ruháznak be nagyon kicsi városokban sem – Jászberényben az ő szemükben ilyennek számít –, mivel ezekben a városokban általában nem látják biztosítottak a megfelelő számú és a munkát tényleges elvégezni is tudó munkaerőt. Jászberényben ugyanakkor e tekintetben nincsenek problémáik, bár dolgozóik 40%-át 40 km-es körzetből utaztatják nap mint nap az egyes műszakokhoz, vagyis pusztán a város valóban nem képes a megfelelő számú munkáskezet biztosítani a gyár számára.

1991-ben, mikor az Electrolux megvette, kizárólag kompressziós és abszorpciós hűtőszekrényeket gyártott a cég; ezt követően kezdődött el a vállalat „modern kora”<sup>†</sup>. 1991-ben az éves statisztikai átlagléttség  $\pm$  4757 fő volt, akik mintegy 500-600 ezer hűtőszekrényt gyártottak. Összehasonlításként: az Electrolux legjobb éve ez idáig 2007. volt – utána a válság ezt a céget is

---

<sup>†</sup> Takács János vezérigazgató szóhasználata.

<sup>‡</sup> A gyár munkaerőigénye erősen szezonális, nyáron sokkal több dolgozóra van szüksége, mint télen, így esetükben az éves átlagléttség számavételének van értelme évek közötti összehasonlítás esetén.

erősen sújtotta –, de 2007-ben körülbelül ugyanannyi, 4500 foglalkoztatott 6,2 millió terméket gyártott. Ami persze nem teljesen összehasonlítható a fenti számmal, mert ennek a 6,2 millió terméknek körülbelül a fele porszívó<sup>§</sup>; de a 3 millió hűtőszekrény is jelentős termelékenység-javulást mutat. Ehhez még hozzá kell vennünk azt, hogy az Electrolux időközben egy másik gyárat is épített Nyíregyházán, ott kizárólag hűtőszekrényeket gyártanak – kereslettől függően – elsősorban a keleti piacok számára. A vállalat jászberényi hűtőszekrény-termelésének 97%-át viszi exportra, a porszívógyártásnak pedig a 99,2%-át, és ennek körülbelül 80%-a Nyugat-Európába kerül, mindössze a maradék 20% Kelet-Európa részesedése az exportból. A nyíregyházi gyár esetében ezek az arányok közel sem így néznek ki, sokkal magasabb a kelet-európai export-részesedés, de még így is a termékek több mint fele onnét is Nyugat-Európába kerül.

A gyár életében a tulajdonosváltás utáni évek az útkeresés évei voltak. Amikor megvette az Electrolux a vállalatot, nemcsak a létszám volt túlzottan magas (ami néhány év alatt le is csökkent 2900 főre) és a termelékenység nagyon alacsony, hanem egy vertikálisan integrált vállalat volt, amelyik minden kapcsolódó tevékenységet maga végzett el (vállalatnak volt pl. saját nyomdája), sőt városszervezési funkciókat is ellátta: a vállalatnak voltak sportlétesítményei és tulajdonolt egy állatkertet is. A modern vállalatszervezési szemlélet ma már nem ilyen, így ezeket a funkciókat a cég fokozatosan leépítette. Gykeztek ezt társadalmilag felelős módon tenni, az állatkertet például úgy adták az önkormányzatnak, hogy öt évre előre minden fenntartási költségét kifizették, így a városnak öt évig nem került pénzébe az állatkert, ugyanakkor volt öt évük áttérni egy másik üzleti modellre. A sportlétesítményeket egy közhasznú társaságba szervezték ki és ma mint szponzor támogatják a működésüket. Voltak egyéb létesítmények is, amelyeket eladtak vagy átadtak az önkormányzatnak (pl. az ifjúsági ház), majd elkezdtek a gyártási melléktevékenységek kiszervezését is, mint a műanyag-fröccsöntés, az alkatrészgyártás, a nyomda. Ekkor kezdték el a beszállítói holdudvaruk kiépítését, amiről a későbbiekben még részletesen szólunk, illetve 1996-tól megtörtént a vállalat profilváltása. Ebben az évben kezdődtek meg a nagy fejlesztések, amelyek esetenként azt jelentették, hogy egész gyárakat hozták át Jászberénybe Nyugat-Európából. Így került ide 1997-ben Dániából a fagyasztóládagyár; azóta az Electrolux nem is gyárt fagyasztóládákat máshol, csak Jászberényben. Ugyanebben az évben, 1997-ben hozták el Olaszországból a porszívógyártást, 1998-ban felavatták az új jászberényi gyáregységet, majd ezt követően Angliából, Németországból és Svédországból is ide hozták a porszívógyártást, így ma már az Electroluxnak ez a tevékenysége is kizárólag Jászberényben zajlik. Eközben (1998-ban) eladták a jászboldogházi radiátor-gyárukat, mivel az egyáltalán nem illett a portfólióba: az Electrolux sehol a világon nem gyárt radiátorokat. 2000-ben eladták a jászberényi

---

<sup>§</sup> A porszívógyártás 1997-1998-ban indult be Jászberényben.

abszorpciós hűtőgépgyárat, ami mind a mai napig működik, 2001-ben pedig eladták a Jászárokszálláson működő kereskedelmi hűtőgépgyárat, ami 250-260 főt foglalkoztatott akkor. Ezek a gyárak ma is működnek egy-egy multinacionális vállalat részeként. 2006-ban eladták a Husqvarnat, ami csak értékesítéssel volt jelen Magyarországon. Viszont azzal, hogy ezeket a vállalatokat eladták és nem bezárták, munkahelyeket mentettek meg; az Electrolux vezérigazgatójának becslése szerint a saját alkalmazottaikon kívül még mintegy ezer olyan munkahely köthető a vállalathoz, amelyik a korábban felelősséggel eladott, ám az Electrolux számára felesleges gyáregységekben található.

Az Electrolux áttételesen egyébként is nagy súlyt képvisel a város és környéke munkaerőpiacán a saját 3000 alkalmazottján kívül is. A beszállítóknál ugyanis további mintegy 3000 fő dolgozik, és nyilván a város teljes szolgáltatóipara nagy mértékben függ az Electrolux jelenlététől. Becslések szerint az Electrolux – és általában a hazai svéd befektetések – egy munkahelye további 2,5-2,7 munkahelyet jelent a magyar gazdaság számára; ez az Electrolux esetében azt is jelentheti akár, hogy Jászberényben és környékén összesen közel 9ezer munkahely függ a vállalat lététől. Az Electrolux azonban tudatosan vállalja ezt a felelősséget, általános filozófiájának is szerves része a társadalmi felelősségvállalás. Ennek volt köszönhető az, hogy működőképesen adták át a termeléshez nem kapcsolódó, a Leheltől megörökölt intézményeiket, hogy igyekeztek működőképesen eladni a felesleges, portfólión kívüli gyáregységeket, és felelősséggel viseltetnek a teljes helyi gazdasági rendszerrel, különösen beszállítóikkal szemben.

Mivel az Electrolux nemcsak értékesítéssel, hanem termeléssel is foglalkozik, sokkal fontosabb számára a környezete, mint a pusztán kereskedelmi vállalatok\*\* számára. Hiszen az Electroluxnak folyamatosan nagy létszámú munkaerőre és jelentős számú beszállítóra van szüksége mindennapi működéséhez. Ahogy Takács János fogalmazott a vele készített interjúnkban:

*„Sok beszállítóra van szükségünk, ezért a gazdasági környezet fejlesztése is sokkal nagyobb hangsúlyt kap, mint mondjuk egy értékesítési cégnél, ahol a felvevőpiac a fontos csak. Mi ettől sokkal jobban integrálódunk, beágyazódunk a magyar gazdaságba, mert a termelőcégek között is kiemelten figyelmet fordítunk erre és nem az a célunk, hogy az alkatrészeket behozzuk Magyarországra, itt összeszereljük és vigyük ki, hanem az, hogy minél több magyar beszállítóval dolgozzunk, és nálunk minden termékünk vonatkozásában 50% fölött, van, ahol 60% fölötti a magyar részaránya a terméknek. A beszállítókat figyelembe véve és természetesen a munkaerőt.”*

---

\*\* Szekszárdi esettanulmányunk bizonyítja, hogy még olyan cégek esetén is, amelyek termelnek, nem ritka az olyan tulajdonosi viselkedés, ami a magyarországi gyáregységtől csak a minél nagyobb árbevételt, minél magasabb profitot várja el, és azt, hogy ennek minél nagyobb részét hazaküldjék az anyaországba.

Az Electrolux beszállítói hálózata a nagyvállalat mögött ma már karakteresen meghatározza az egész város gazdasági életét. Igen sajtóságos gazdaságtörténetnek lehetünk tanúi Jászberényben. Ha ma megnézzük az Electrolux melletti helyi vállalati szektort, nagyvállalatokat és középvállalatok egész sorát találjuk, szinte kivétel nélkül kizárólagos magyar tulajdonban. És ezek a cégek zömmel a Lehelnek, illetve az Electroluxnak köszönhetően jöttek létre. Ma Magyarország 100 leggazdagabb emberének listáján két jászberényi vállalkozó is szerepel, Kasza Lajos és Szatmári Zoltán, mindketten valahol a 25-30. hely körül. Kasza Lajos (és felesége) Jász-Nagykun-Szolnok megye 3. legnagyobb cégének, a JászPlasztik Kft-nek a létrehozója, tulajdonosa, és mind a mai napig első számú vezetője. Igazi nagyvállalat az övé, aminek létrejötte olyannyira tanulságos történet, hogy az alábbi keretes írásban hosszan idézzük az erről nemrégiben készült újságcikket. A JászPlasztik Kft. Jászberényben 2800, összességében pedig 5000 embernek ad munkát, éves árbevétele 60-80 Mrd Ft. Szatmári Zoltán cége, a Szatmári Kft, amelyik fürdőszoba-felszerelésekkel, építőanyagokkal kereskedik elsősorban, hasonló nagyságrendet képvisel. Mindketten jászberényi születésűek, egész életüket a városban éltek le, és itt hozták létre minden előzmény nélkül cégeiket, amelyekből mára nagyvállalatok lettek. És rajtuk kívül van még vagy egy tucatnyi hasonló vállalkozó, akik a semmiből teremtettek több száz vagy több ezer főnek munkát adó jászberényi cégeket. Ezek az emberek mind egy korosztályhoz tartoznak, ma 50-60 év körüliek, mind annyian már a rendszerváltás előtt elkezdtek vállalkozni az akkor megengedett feltételek mellett, és mindannyian jól használták ki a rendszerváltás adta vállalkozási lehetőségeket. És mindannyian Jászberényben maradtak, és ott is akarnak maradni. Legtöbbjük karrierjében ugyanakkor van még egy közös pont: a Lehellel, majd az Electroluxszal való kapcsolat. Mindegyikük dolgozott több-kevesebb ideig a nagyvállalatnál, és ma szinte mindegyikük beszállítója a multinacionális cégnek. Mivel az Electroluxnak stabil beszállítói háttérre van szüksége, elemi érdeke volt ezeket a helyi vállalkozókat helyzetbe hozni, ám az Electrolux pusztán a helyi kapacitások kielégítésén kívül komolyabb perspektívákat is kínált számukra: beszállítói lehettek az Electrolux egyéb európai leányvállalatainak is. Természetesen megfelelő minőségi és üzleti kritériumok mellett történhetett mindez, aminek nem is tudott minden jászberényi vállalkozó megfelelni. De akik igen, azok jelentős növekedési potenciálhoz jutottak ez által. A JászPlasztik árbevételének már csak 14-45%-át adja az Electroluxnak történő beszállítás, képesek voltak diverzifikálni a piacukat. Maga az Electrolux vezérigazgatója is úgy nyilatkozott, hogy ők azt tanácsolják a beszállítóknak, hogy ne csak az Electroluxszal üzleteljenek, ha egy cég árbevételének több mint 50%-a egy másik cégtől függ, akkor az olyan mértékű sebezhetőség, ami bármilyen krízis esetén kivédhetetlen problémákat okoz. Az Electrolux esetleges eltűnése Jászberényből így is minden céget igen érzékenyen érintene, de a JászPlasztik vélhetően ezt már képes lenne túlélni. A Szatmári kft. pedig már létrehozta országos üzlethálózatát; a központ ugyan Jászberényben van, de az árbevétel jelentős része ma már Magyarország egyéb területein keletkezik.

Össességében kialakult tehát a Lehelre-Electroluxra építve egy beszállítói piramis Jászberényben, aminek szinte kizárólag jászberényi vállalkozók a tulajdonosai; a multinacionális cég tehát igen pozitívan tudott hatni a város helyi gazdaságfejlesztési potenciáljának kiaknázására.

„Szerettünk volna interjút készíteni életútjáról, munkásságáról, de Kasza Lajos kerüli a nyilvánosságot, s most sem tartotta fontosnak, hogy a Jászkürtben nyilatkozzon. Persze róla, illetve cégéről, a Jász-Plasztik Kft.-ről azért sokat tudunk. S vannak ebben a történetben jelentős fordulatok is, melyek akár például is szolgálhatnak. Talán arra is alkalmas, hogy a XX. század végi, XXI. század eleji gazdasági folyamatokra is rávilágítson egy kicsit.

Amikor Kasza Lajos műszerészként, karbantartóként dolgozott egy téesz szerelőműhelyében, már azon törte a fejét, hogyan lehetne ettől többet elérni. Tőke nem állt rendelkezésére még egy használt fröccsöntőgép beszerzésére sem, nem hogy egy újat vásároljon. Így nem volt véletlen, hogy unokatestvérével autóalkatrészekből, mezőgazdasági gépek alkatrészeiből és egyéb rendelkezésre álló anyagokból 6 hónap alatt megalkottak egy fröccsöntőgépet, mely hasonlított egy olyanra, melyet a Hűtőgépgyárban láttak. Ez a gép azonban elég volt ahhoz magánvállalkozásukat elindítsák 1987-ben. Kasza Lajos e gép segítségével, házának pincéjében – a téeszben ledolgozott műszak után - olyan PVC-ből készült termékeket állított elő és sikerrel értékesített, mint pl. a szekrényfogantyúk, abrosz csiptetők stb. Az üzlet beindult, s már nemcsak a két férfi dolgozott a pincében. lassan 20 embernek tudtak munkát adni.

Aztán 1990-ben a Hűtőgépgyártól sikerült használt műanyagfeldolgozó gépeket vásárolni, majd más cégektől is. Telephelyet is vásárolt Kasza Lajos Jászberény szélén, és jelentős üzemmé növekedtek a pincebeli kezdetek után. A Jász-Plasztik Kft. 1990-ben jött létre, s ha egy üzlet beindul, akkor megállás nincs. A műanyagfröccsöntés nem létezik szerszámkészítés nélkül, így először azok elkészítésével bővült a tevékenységi kör. Aztán 1994-ben Kasza Lajos megvásárolta a gazdasági nehézségekkel küzdő süllyápi akkumulátorgyárat, és folytatta, fejlesztette ott is a gyártást. Azóta a Jász-Plasztik Magyarország legnagyobb működő akkumulátor gyártójává fejlődött, évi közel 300 ezer darab akkumulátort gyárt személy- és tehergépkocsikba, villamos targoncákba és traktorokba.

A többlábonállás stratégiája mentén következtek az újabb események is. Vámügynökséget hozott létre a jászberényi telephely szomszédságában, ami a külföldi szállításokat könnyítette meg. 2004-ben a cég új tevékenységgel, az építőipari szigetelő lemezgyártással bővítette profilját, 2006-ban egy korszerű vakolat, festék és ragasztó gyártósoron indult el a termelés, Jamix néven értékesítik a piacon. A lépésálló és homlokzati hőszigetelő hungarocell Jász-Cell néven kerül a piacra. Persze ezek azért valósulhattak meg, mert volt rá igény, volt megrendelő.

A műanyaggyártás ilyen mérvű kiszélesedéséhez az is hozzájárult, hogy a Lehel Hűtőgépgyár privatizációját követően az alkatrészgyártást fokozatosan kiadták vállalkozásba. Ez számos beszállító, így a Jász-Plasztik számára is fontos volt, de egyben azt is jelentette, hogy a gyártás színvonalát a megrendelők magas műszaki követelményeihez kell igazítani. Ezért 1998-ban 6 ezer négyzetméteres fröccsöntőüzemet építettek Jászberényben. A legkorszerűbb gépeket Ausztriából és Japánból hozták. Megrendelőik között találjuk a Samsung Zrt.-t, a Sony magyarországi és szlovákiai gyárat, és természetesen az Electrolux-ot is. Sonyval való kapcsolat hozta, hogy a cég kilépjen Jászberényből. Szlovákiában, Galántán 2002-ben alapított üzemet Kasza Lajos. Az Electrolux beszállítójaként pedig Nyíregyházán épített üzemet 2006-ban, majd ezt bővíteni kellett, így 2008-ban újabb csarnokot létesítettek ott. A fejlesztésekből persze Jászberény sem maradhatott ki, itt 2007-ben újabb kétszintes gyártócsarnokkal bővült a termelési terület és a kapacitás. Ez a gyárbirodalom lassan már nagyobb, jelentősebb, mint volt egykoron a Hűtőgépgyár.

A műanyagtermékek mellett azonban teljesen más területre is „kikacsintott” a cégvezető. 1996-tól a Mercedes-Benz, 2005-től a KIA Motors személygépjárművek és transzporterek árusításával is foglalkoznak, a jászberényi, EU-s előírásoknak is megfelelő komplexumban. Országos részesedésük a Mercedes piacon mintegy 11 %-os.

A Jász-Plasztik Kft. fejlődése számos munkahelyet teremtett. Az eredményes munkálkodás révén Jász-Nagykun-Szolnok megye egyik kiemelkedő vállalkozásává vált. Ezt az APEH és JNSZ Megyei Kereskedelmi és Iparkamara kiadványában számokkal alátámasztva is nyomon követhetjük. Árbevétele, exportja, a foglalkoztatottak létszáma tekintetében is a megye harmadik legnagyobb vállalkozása évek óta.

A Jász Plasztik Kft. jelenleg mintegy 3000 dolgozót foglalkoztat gyáraiban, a Jászság egyik legnagyobb munkaadója. Kasza Lajos rendkívül nagy gondot fordít a jól képzett szakemberek foglalkoztatására, megtartására. Lakással, lakhatási támogatással és egyéb módon segíti dolgozóit, hogy a biztos anyagi háttér tudatában tudásukat a cég javára, egyben saját boldogulásukra fordítsák. „

A Jász Kürt cikke Kasza Lajosról. Szerző: Kiss Erika

<http://menhaz.helyilapok.hu/digitalcity/news/newsheading.jsp?dom=AAAALZHH&pri=AAAALPUZ&fmn=AAAALPVN&men=AAAALPVD&hir=BAAFHGMN>

Jászberény településvezetése az elmúlt időszakban már teljesen tudatosan dolgozik azon, hogy a város és helyi gazdasági szektor között megfelelő hatékonysággal működő kapcsolat alakuljon ki. Céljuk ezzel az, hogy lehetőség szerint minden segítséget megadjanak a helyi cégeknek annak érdekében, hogy minél több munkahelyet tudjanak a térségben kialakítani. Más vizsgált városokhoz hasonlóan Jászberényben is megvan a szervezet, amely megfelelő alapot tud nyújtani a cégekkel közösen szervezett városi gazdaságfejlesztéshez. Az elmúlt években létrehozott Jászberényi Gazdasági Tanács tagja az önkormányzaton kívül minden meghatározó helyi nagyvállalkozás, cég, valamint jelentős számban a közepes méretű vállalkozások is. E havonta ülésező szervezet főként konzultációs szerepet tölt be. Időről-időre egy-egy aktuális probléma körbejárására kerül sor. A vállalkozások elmondják az őket érintő nehézségeket és az önkormányzat helyi rendelet alkotásában igyekszik ezeket a problémákat megoldani. Az elmúlt hónapokban már több (régóta esedékes), viszonylag könnyen áthidalható kérdést sikerült lezárni.

Jászberényben a vállalkozókkal történő eddigi együttműködés során már több olyan probléma felmerült, amelyek tényleges gátló tényezőként működnek a helyi vállalkozások fejlesztésében. Más városokhoz hasonlóan e településen is nagy problémát jelent a megfelelő végzettségű, diplomás mérnöki vezetőréteg hiánya. Ennek orvoslására az önkormányzat a vállalkozókkal közösen egy fiatal mérnököknek szóló otthoneremtési támogatási rendszert alakított ki, amely képes arra, hogy a településre vonzza a kvalifikált munkaerőt. Egy-egy ilyen munkaerő jelenlétén akár több száz új munkahely megléte is múlhat. A támogatás lényege, hogy a Jászberénybe költöző fiatal műszaki értelmiség tagjai számára az önkormányzat anyagilag is segít a lakásvásárlásban, valamint (leendő) családjának igyekszik a megfelelő életkörülményeket biztosítani pl. iskolák tekintetében.

Nem egyedülálló módon Jászberényben is jelentős problémákat okoz a szinte bármilyen beruházás elindításához szükséges különböző engedélyeztetési eljárások lefolytatása. Ezek a hosszú időn keresztül húzódó, túlbürokratizált ügyek akár évekre vissza tudnak vetni egy-egy fejlesztést, vagy akár véglegesen meg is akadályozhatják megvalósulását. Jászberényben elvárnák, hogy az állam segítse a munkahelyteremtő, gazdaságbővülést eredményező beruházásokat megvalósulását, az adminisztratív terhek csökkentésével is. Elképzeléseik szerint ehhez a bürokratikus rendszeren belül egyedi ügyekre szabott ügyintézésére van szükség, amely gyorsabb és hatékonyabb a korábbi gyakorlatnál.

Az engedélyeztetéseken kívül az egyszerű ügyintézés során is jelentős akadályokba ütköznek a jászberényi vállalkozások. Példaként említették interjúalanyaink, hogy nagyon sok cég inkább átjelentette a telephelyét a szomszédos Pest megyébe, mivel Jász-Nagykun-Szolnok megyében a Nemzeti Adó és Vámhivatal nagyon sok esetben nem tud ügyfélbarát módon működni. A jászberényi vállalkozások szerint fontos lenne annak a célnak az elérése, hogy az államigazgatási szervek,



szakigazgatási hivatalok a lehető legnagyobb mértékben segítsék a helyi vállalkozások munkáját, mivel ezen akár komoly beruházások, munkahelyek is múlhatnak. Ennek az együttműködésnek a megalapozását akár helyi konzultációkon, eszmecseréken keresztül is elő lehet segíteni.

A járszági városban megfogalmazták azt is, hogy a településfejlesztés szempontjából gondot okoz, hogy az országos fejlesztéseket az illetékes szakminisztériumok nem egyeztetik a helyi-települési igényekkel. Jászberény esetén ez az állami kezelésben lévő utak esetében jelent nagy problémát. Komoly a veszélye annak, hogy a rendkívül rossz állapotban lévő állami utak miatt egy-egy komoly beruházó eláll befektetési szándékától. Ennek megoldására már annyi jelentős könnyebbséget jelenthetne, ha mondjuk a közútkezelő rendszeresen egyeztetne a várossal; bármelyik útszakasz javítására így adott esetben a megfelelő időben és ütemezéssel kerülhetne sor.

Az országos tendenciához kapcsolódva Jászberényben is kiemelt fontosságú probléma a szakképzés kérdése, és ehhez kapcsolódva a képzett munkaerő hiánya. Szakmunkás helyeken számtalan munkanélküli diplomás helyezkedik el, de végzettségüknek a legtöbb esetben semmi köze nincs a munkakörükhöz. Ezzel párhuzamosan nagymértékben hiányzik a szakirányú középszintű végzettségű, alsószintű vezetői pozíciók betöltésére alkalmas munkaerő (pl. a korábbi technikusai képzési rendszerben végzettek).

Hiába képeznek helyben is szakmunkásokat, számuk és képzettségük tekintetében is messze elmaradnak a tényleges igényektől. Szükség lenne arra, hogy a cégek igényeihez tudjon igazodni a szakképzés. Ennek áthidalására több nagy termelőüzem is tart fenn tanműhelyeket. Ezt kiegészítve tartanak helyben elképzelhetőnek azt is, hogy az állam egy városi mindennel felszerelt tanműhely kialakítását is segítse. Ezzel a kisebb cégek munkaerőigényének kielégítését is segíteni tudná.

Szintén probléma az is, hogy a szakmunkák nem vonzóak a fiatalok körében. Ennek áthidalására szükség lenne marketing és ösztöndíj programok elindítására, amelyek eljutnának a pályaválasztás előtt álló fiatalokhoz. Ezek finanszírozására akár egy országos pályázati rendszer kiépítése is ajánlott lenne.

A helyi tapasztalatok alapján egyértelműen megállapítható, hogy az államnak hatékonyan kell segíteni a szakképzés átalakítását, olyan formában, hogy az minden esetben a helyi igényekhez és helyi elképzelésekhez igazodjon. Ez a munkahelyteremtés alapvető feltétele.

## Szekszárd és az autóipar

### A városról általában

*Szekszárd* napjainkban Magyarország legalacsonyabb lélekszámú megyeszékhelye, népessége a legfrissebb adatok szerint 33 720 fő (2011. január 1.). A város 1779 óta Tolna megye székhelye, 1905-ben pedig – a megyében elsőként – elnyerte a rendezett tanácsú város címet. Két nagy tájegység, az Alföld és a Dunántúli-dombság találkozásánál fekszik. Fekvését természetföldrajzi szempontból tehát átmenetinek tekinthetjük, több *szempontból* azonban a város helyzete *periférikus*:

- a szekszárdi kistérség nyugati határán fekszik, s a város határa azonos a kistérség határával;
- ugyan megyeszékhely, de a megyén belül excentrikus a fekvése;
- a tervezési-statisztikai régió belül is periférikus a helyzete.

E fekvési „hátrányok” azonban bizonyos tekintetben előnyként is értelmezhetők, hiszen – ahogy Szekszárd Integrált Városfejlesztési Stratégiájában olvashatjuk: *„potenciálisan magában hordozza a meghatározott területi rendszerből való külső kapcsolatteremtés és építés lehetőségeit”* (Szekszárd IVS, I. fejezet. 3.o.).

Szekszárd városának növekedését nagymértékben elősegítette közigazgatási szerepköre. A város *sokáig csak élelmiszer-ipari üzemekkel rendelkezett*, de az 1960-as években gazdasági átalakulás kezdődött a városban. A vidéki ipartelepítési koncepció alapján egyes budapesti vállalatok több jelentős iparágat képviselő üzemet telepítettek a városba. Így jelent meg többek között a *gépipar*, a *műszeripar*, a *könnyűipar* és a *vegyipar* (mérőműszergyár, bördíszmű, kesztyűgyár, szövőüzem). A telepítések nyomán fellépő munkaerő-szükséglet mind a városba költöző lakosság, mind a napi ingázó dolgozók száma is emelkedésnek indult. A gazdaság megtorpanása és átalakulása már a nyolcvanas évek végén elkezdődött, a válság jelei eleinte a volt szocialista piacokat elvesztő vállalatoknál jelentkeztek. A változásokat a legkönnyebben a könnyűipar vészelte át, míg a húsipart viselte meg a legjobban. A rendszerváltást követően elsősorban a szolgáltatások, a kereskedelem valamint a vendéglátás terén történt fejlődés.

## Szekszárd gazdasága a második világháború után

A második világháborút a város szinte csata nélkül vészelte át, a szovjet csapatok 1944. november 30-án foglalták el Szekszárdot. A földreform – minthogy a felosztható földterület kevés volt – nem oldotta meg a szegényparasztság ügyét. A mezőgazdaság szocialista átszervezése Szekszárdon viszonylag későn indult meg: az első TSZ-t 1950-ben alakították meg, majd 1977-ben az összes addig alakult termelőségvetkezet *Aranyfürt* néven egyesült – ez az 1990-es évekbeli átalakulás után még ma is működik.

Ha a szekunder szektor szerepét részletesebben kívánjuk bemutatni, akkor röviden érdemes szót ejteni a XX. század eleji állapotokról is:

Az I. világháború előtt Szekszárdon „csak nevében” létezett gyár, a *Magyar Királyi Országos Selyemtenyészési Felügyelőség* gubóbeváltó raktára és petevizsgáló állomása működött itt csupán. Szintén névlegesen volt jelen ekkoriban a *posztógyár* (a gyárban rabokkal dolgoztattak, később rabkórházzá alakították át), illetve Molnár Mór *nyomdája*, mely sohasem érte el a nagyüzemi szintet. A múlt század elején a *kisipar* volt a jellemző a városra. A két világháború között *malmok* épültek, majd két-három *tégla- és cementgyártó telep* létesült, a *vágóhíd* és a *jéggyár* 1930-ban kezdett működni. Gépesítés híján főként kézi erővel, csekély mértékű szerszámkészlettel folyt a termelés. 1947-ben a városnak még nem volt 20 főnél több munkást foglalkoztató üzeme.

Az 1950-es években a hazánkban általános központi iparfejlesztés jószerével elkerülte mind Tolna megyét, s ezzel együtt Szekszárdot is. Egyetlen üzemet létesítettek csupán állami keretből (*gyapotmagtalanító üzem*), de *céljának megfelelő működése később sem valósult meg, épületei azóta is nagykereskedelmi vállalatok raktározási céljait szolgálják (gyapjúraktár)*. Az ipari foglalkoztatottak zöme még mindig a kisiparban dolgozott. A város ipari elmaradottságának – az általános fejlődést gátló tényezőkön túl – a kialakult gazdasági szerkezet, a fejlett szőlőkultúra, valamint a város hivatalnok jellege is oka volt. A meglévő ipari „üzemek” technikai fejlettségi szintje alacsony volt, sok üzemben – pl. a *téglagyárban, kenderfeldolgozóban* – még mindig csaknem teljesen kézi erővel folyt a termelés.

Az ipari üzemek államosításával párhuzamosan nekiláttak a kisipari szövetkezetek (Ktsz.) szervezésének. 1948-ban a Szekszárdi Cipész Ktsz. kezdte meg elsőként működését. (A szövetkezet eleinte csak mérték utáni készítést és cipőjavítást vállalt, később tért át tömegtermelésre). 1952-ig megalakult a *Szekszárdi Épületszerelő*, a *Fodrász* valamint a *Szabó Ktsz.* Tolna megye iparának fejlődésében a Ktsz-ek megalakulásával egyetemben jelentős lépés volt 1950 és 1953 között az, hogy összevonták az azonos profilú üzemeket, és új vállalatok jelentek meg. (1953 és 1960 között jött létre a

Tolna megyei Talajerő-gazdálkodási Vállalat, a Szekszárdi Faipari (majd bútorigipari) Vállalat, a Vasipari, valamint a Sütőipari Vállalat).

Az ipar fejlesztésének a hatvanas években elsősorban a foglalkoztatási gondok megoldása volt a fő célja. 1960-ban elkészült az új szekszárdi kenyérgyár, és befejeződött a tejüzem átalakítása. Az 1960 utáni időszakban a bőrdíszmű (Rákospalotai Bőr- és Műanyag-feldolgozó Vállalat), a mérőműszergyár (Mechanikai Mérőműszerek Gyára), a villamoskészülékgyár, a kesztyűgyár, valamint a Fővárosi Óra- és Ékszeripari Vállalat V. számú gyáregységének Szekszárdra telepítése történt meg, amely némileg enyhítette a munkanélküliséget. 1968 és 1970 között szövőüzem, olajkályha-gyártás, műanyagajtó-gyártás, bútorigem, nyomda valamint konfekcióüzemi rekonstrukció említhető a város ipari fejlődésében. Ekkoriban folyamatosan nőtt az exportnövekedés üteme, mely az ipari termelés átlagos növekedési ütemét is meghaladta. A hetvenes évek elejéig tartó időszak a város iparának történetében az extenzív iparfejlesztés időszaka volt.

Az iparosítás hatása a statisztikai adatokban is tükröződött: a hatvanas-hetvenes években Szekszárd ipari üzemeiben több ember dolgozott, mint 1945-ben a város teljes népességszáma – hozzátevé, hogy a hetvenes évek elejére a lakosságszám az 1940-es évekhez képest megduplázódott (!); s 1973-ban már Tolna megye iparában foglalkoztatottak 30 százaléka Szekszárdon dolgozott (KSH 2003). Az iparosítás természetesen maga után vonta a tervszerű városfejlesztést is: a nyolcvanas években a város minden tíz lakosa közül nyolc 1945 után épült házakban élt, s – hazánkban elsőként – Szekszárdon jött létre a számítógépes beteg-nyilvántartás is. Az MTA Pécsi Akadémiai Bizottságának egyik néhány évvel ezelőtti vizsgálata szerint Tolna megye ipartelepeinek 46 %-a, az ipari munkahelyek 40%-a, az állóeszköz-állomány 42%-a Szekszárdon és környékén található, míg a megye lakosságának csak alig egyharmada él itt [Balázs Kovács S. 2002; Tóttós 2008].

A hetvenes évektől kezdetét vette az ipar intenzív fejlesztése. Ekkor létesült a MEZŐGÉP daraboló- és szerszámüzeme, bővült a Bútorigipari Vállalat termelőüzeme és a Rákospalotai Bőr- és Műanyag-feldolgozó Vállalat szekszárdi gyártelepe is. Befejeződött a Borsodi Vegyi Kombinát szekszárdi gyárának beruházása, a nyolcvanas években megépült a Szekszárdi Húskombinát (építése 71 hónapig tartott, és csaknem hárommilliárd forintba került!). A fejlesztések eredményeképpen a könnyűipar mellett egyre nagyobb súlyt kapott a gép- és műszeripar. A gépi berendezések állománya folyamatosan növekedett.

Az 1989-90-es rendszerváltást követően elindult az ipari nagyvállalatok átalakítása. A magánosítás során a régi iparszerkezet megváltozott, az építőipar – átmenetileg – szinte teljesen

megszűnt, pl. a Tolna Megyei Tatarozó és Építő Vállalatot (TOTÉV), valamint a Tolna Megyei Állami Építőipari Vállalatot (TÁÉV)<sup>††</sup> felszámolták.

A *privatizáció időszakára* jellemző volt az, hogy a befektetők érdeklődése – jórészt az ipari üzemek eszközállományának és termékszerkezetének alacsony fejlettségi szintje miatt – alacsony volt. *Kedvezőtlen hatás* volt még a város – történelmileg hátrányosan alakult – rossz közúti és vasúti megközelíthetősége, valamint egyúttal a délszláv háború közelsége, mely nemcsak a befektetőket, de az üzleti partnereket is bizonyos mértékben távol tartotta e térségtől. A privatizációban jelentős szerep jutott a külföldi tőkének: a külföldi beruházók összítőkeereje jóval meghaladta a hazaiakét, számszerűleg azonban mégis utóbbiak lettek többen a magánosítási folyamat végére.

A hazai befektetők általában a kis- és közepes nagyságú állami vagyonrészekre helyezték a hangsúlyt, és főként a kedvezményes privatizálási lehetőségekkel (kárptlási jegyek, E-privatizáció) éltek. (A *Tolnatej Rt.* például ilyen folyamat végén nemcsak megtartotta, de növelte is piaci részesedését. Ezzel ellentétben a húsipar elhibázott privatizációja a munkanélküliség szempontjából Szekszárd legnagyobb gondja volt.)

Az építőipar – köztük a már említett TÁÉV – is hátrányosan volt érintett a privatizációban: korábban a foglalkoztatottak létszáma elérte a 2700 főt is, ám az átalakulást és felszámolást követően a vállalat több építőipari gazdasági társasággá alakult át. Ez egybeesett a piac beszűkülésével is, mind a nagyberuházások, mind az állami lakásépítési beruházások is elmaradtak. Az építőipari szektor esélyeit az önkormányzat munkahelyteremtő és beruházásösztönző programjai révén megjelenő beruházások – *Van de Velde, Prettl, Samsonite, CSP Hungária, Perforált Lemezgyártó Kft.* – részben javították. A külföldi befektetések területi vonatkozásaiban a német cégek vezetnek mind a tőkenagyság, mind pedig a megvalósult privatizálás számának tekintetében (*Balázs Kovács S. 2002*).

Az ezredforduló környékén az 1990-es évek elejétől megvalósuló intenzív munkahelyteremtő beruházások intenzitása lecsökkent. A város jelenlegi ipari képének egyik legmeghatározóbb eleme a *Szekszárdi Ipari Park*. A város Önkormányzata 1998-ban nyerte el az Ipari Park címet a Szekszárd északkeleti határán elhelyezkedő 30,7 hektáros területre. Az ipari parkot 2004-ben a volt Honvédségi Raktárbázis, valamint az adásvétel útján szerzett további területek „segítségével” tovább bővítették. Minthogy az Ipari Park könnyen megközelíthető (mind a Duna-híd, mind az M6-os autópálya közel van hozzá), ezért jó lehetőséget biztosít *korszerű üzemek, raktárak, kereskedelmi egységek kialakulására, betelepülésére, zöld- és barnamezős beruházások megvalósítására* – írja az Ipari Park honlapja ([www.ip-szekszard.hu](http://www.ip-szekszard.hu)). Az Ipari Park területén a honlap szerint 13 működő vállalkozás található.

---

<sup>††</sup> A TOTÉV-ről bővebben lásd a <http://totev.uw.hu>, a TÁÉV-ről pedig a <http://www.vertikalkft.hu> weboldalakot.

Országos szinten kevésbé ismert, hogy Szekszárd az autóiipari beszállító vállalkozások nagy számával rendelkezik. Az ország képzeletbeli gazdasági térképén a legtöbben az autóiipart Győrhez, Szentgotthárdhoz, Esztergomhoz és legújabban Kecskeméthez kapcsolják. Bár Szekszárdon összeszerelés nem történik, összességében sokkal kevesebb főt foglalkoztatnak e cégek mint nagyobb társaik, de Tolna megye viszonylatában igen meghatározó ez az ágazat.

2005. december 14-én – a GVOP-2006-1.1.3/B pályázat támogatásával – Szekszárdon megalakult a Szekszárdi Autóiipari Alkatrész-beszállítók Klasztere. Ez az esemény már rávilágított arra, hogy Szekszárdon nagy tömegben, nagy foglalkoztatási potenciállal vannak jelen autóiipari beszállító cégek, és ez a pusztán tény indított minket arra, hogy megvizsgáljuk egy ágazatban működő cégek, milyen helyi gazdaságfejlesztési problémákkal küszködnek. Tanulmányunk második felében egy felmérés eredményeinek tükrében kitekintünk arra, hogy más szekszárdi cégek miként látják ezeket és más kapcsolódó problémákat.

## **A szekszárdi autóiipari klaszter fejlesztési problémái**

A pályázati pénzen létrehozott klaszter – mint oly sok másik klaszter és paktum – gyakorlatilag nem működik, a vállalkozások elmondása szerint az alapfunkciót tekintve soha nem is működött. Így egy ilyen szerveződés itt nem lehet a gazdaságfejlesztés motorja. Mégis mivel a szervezet elvi elképzelései elméletileg nem elhibáztak, így érdemes röviden áttekinteni a klaszter céljait, feladatait.

Szekszárdon (és a környező telephelyeken: Tolnán, Gerjenben, Györkönyben) ma mintegy 5ezer főt foglalkoztatnak az egyenként több száz fős, zömmel különféle autóiipari alkatrészeket gyártó és azokat közvetlenül a nagy autógyáraknak vagy azok kiszolgáló vállalatainak beszállító cégek.

Szekszárdon nem találunk multinacionális vállalatot, így a helyi gazdaságszerkezet igen sajátos. Ezek a beszállító cégek egymás mellett léteznek (fizikailag is közel egymáshoz), ugyanannak a termelési folyamatnak az elemeit végzik, de gazdasági kommunikáció gyakorlatilag nincs köztük, egymástól nem rendelnek árut, alkatrészt. Mindegyik specializálódott valamiféle terméktípusra, és annak önállóan keres piacot. Üzleteiket önállóan kötik, szállításaikat önállóan végzik, és az eltérő profilok miatt egymással csak igen ritkán versenyeznek. A legnagyobbak 300-400 főt foglalkoztatnak, a kisebbek 100-200-at. E gazdasági különállás ellenére megfogalmazódtak, felszínre kerültek azonban közös problémák, közös ügyek, amelyekben közös megoldást akartak keresni, ez indokolta – a nem kis mennyiségű pályázati

penz megszerzésének lehetőségén túl – a klaszter létrehozását. A klaszter céljairól így fogalmazott a jelenleg már nem üzemelő honlapja:††

A klaszter célja:

- Elősegíteni a térségi gépjárműipari alkatrészgyártó vállalkozások együttműködési hálózatának kialakulását, illetve az együttműködés hatékonyságának növekedését, a vállalatközi koordináció fejlesztésén keresztül;
- Felgyorsítani az új beszállítói kapcsolatok kialakulását, a beszállítói válás folyamatát;
- Támogatni a versenyképesség-javító beruházások elindítását, a beszállítói képességek és a termékminőség fokozását, növelni a térségi vállalkozások innovációs aktivitását;
- Kezdeményezni és részt venni a térségi kereskedelmi, szolgáltatói hálózat kialakításában, elősegíteni a külföldi autóiipari vállalkozások letelepedését a régióban.

E célok elérésében a klaszter feladatainak tekinti, hogy

- támogassa a valós beszállítói potenciállal rendelkező, beszállítói pozíciójának fejlesztésében érdekelt vállalkozásokat, különös tekintettel a magyar kis- és közepes vállalatok körére;
- feltérképezze a beszállítói kapcsolatokat;
- összekötő kapocsként működjön a kis- és közepes vállalkozások és a multinacionális nagyvállalatok, a gazdaság szereplői és a gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szervezetek, valamint az államigazgatás különböző alrendszerei között.

Kutatásunk során öt nagy autóiipari vállalatnál készítettünk vezetői interjúkat; és kivétel nélkül mind tagjai a klaszternek. Tanulságos a klaszter korabeli céljaira reflektáltatnunk a cégvezetők mai véleményét.

A klaszter első célja vállalatközi együttműködésről és koordinációról beszél, tartalmi elemek nélkül. Úgy tűnik, a klaszter létrehozásának idején valóban nem voltak kitalálva ezek a tartalmi elemek, nem voltak világosak az együttműködés keretei. Ma két témakörben nagyon is élesen merül fel az együttműködés,

---

†† [www.szedak.hu](http://www.szedak.hu) letöltés ideje 2011. május 20.

a vállalatközi koordináció lehetősége, sőt szükségessége: a szakképzés és a mérnök (illetve vezetői) utánpótlás terén.

A munkaerőpiac humán oldalát illetően Szekszárdon is nagyon hasonló a helyzet ahhoz, mint amit országosan tapasztalhatunk: egy időben és egy helyen van jelen a tömeges munkanélküliség és a munkaerőhiány. A szakképzés kibocsátása csak igen keskeny felületen találkozik a cégek igényeivel, bár az elmúlt egy-két évben némi javulás már tapasztalható volt. A problémák sokrétűek:

- Egyrészt a pályaválasztás idején a szülők és a gyermekek nem kapnak megfelelő tájékoztatást a különféle szakmákról: milyen tevékenységet kell végezni, milyen a munkahely, mennyi lehet keresni, mennyit kell ezért tanulni. Az autóiparral kapcsolatosan még mindig erős negatív sztereotípiák élnek a lakosság körében: olajos, koszos munkának képzelik el, ahol nincsenek jó fizetések. Ezzel szemben a szekszárdi gyárak mindegyike XXI. századi modern üzem. A mainál sokkal nyíltabb pályaválasztási tanácsadásra lenne tehát szükség; nyílt napokra, amikor a gyerekek – szüleikkel együtt – megnézhetik ezeket a gyárakat belülről és kipróbálhatnak eszközöket.

- Az szakképző iskolák tantárgyszerkezete elavult, sok évtizede kiadott tankönyvekből tanítanak még több szakma esetén is, a pedagógusok pedig már nem vagy csak részben ismerik a modern technológiát. Az iskola és a munkaerőpiac, a munkaadó vállalatok között falak vannak, amiket még csak részben sikerült áttörni azzal, hogy Szekszárdon már cégvezetők részvételével működik egy felügyelő-bizottság a szakképző iskola tevékenységének javítása érdekében.

- A szakiskola anyagi lehetőségei végesek, nem képesek beszerezni a drága eszközöket, amiken a helyi gyárakban a végzett szakmunkásoknak dolgozniuk kellene. Így a szakmunkás-bizonyítvánnyal felvértezett fiataloknak sokszor a munkahelyükön újra kell tanulniuk a szakmájukat, pontosabban ott és akkor tanulnak meg bizonyos munkafolyamatokat. Ezzel két probléma is van. Egyrészt az állami forrásokból beszerzett egy-két drága gép a szakiskola falai között alig teljesít üzemórákat, a lehetséges üzemidőnek alig néhány százalékában működtetik. Ez óriási pazarlás, ezek a gépek tanórán kívül termelni lennének képesek. Másrészt a működtetésükhöz szükséges tapasztalat ott van a gyárakban, csak oda kell menni érte. Vagyis sokkal hatékonyabb lenne egy olyan szakképzési rendszert összerakni, ahol szakmunkásokat maguk az üzemek képzik ki, a cégek vizsgáztatnak, és a saját gépeiken oktatnak. Ez esetben a gépek üzemideje a normálisnak megfelelő, a tanulók „élesben” gyakorolhatnak, hozzászoknak az üzemi légkörhöz, a belső szabályokhoz, tagjai lesznek egy közösségnek, ami a munkavállalás szempontjából felbecsülhetetlen tapasztalat, és az iskola soha, még csak nyomokban sem képes megadni.



- Általános tapasztalat, hogy a közvetlen munkaadó-munkavállalói kapcsolatok, a munkaerő-ki próbálás rendszere rugalmasabbá teszi a munkaerőpiacot, lényegesen leegyszerűsíti a munkaerő-felvételt, illetve az álláskeresést. Vagyis az üzemben gyakorlaton lévő tanulók közül a rátermettek jó eséllyel az üzemben is maradhatnak, állást kínálnak nekik. Szekszárdon már működik egy ilyen kísérlet az egyik Kft-nél. Itt a cégvezető tagja a szakiskola felügyelő-bizottságának, és a fent leírtak szerint maga az üzem is részt vesz a szakképzésben. Nekik egyébként nemcsak normál tanrendű iskolai programjuk van, hanem munkaügyi támogatással regisztrált álláskeresőket is (át)képeznek, és mivel a munkafolyamataik ezt megengedik, korra és nemre való tekintet nélkül adnak is munkát a náluk végzett szakmunkásoknak.

- A mérnök-utánpótlással kapcsolatos problémák kevésbé ragadhatók meg ilyen élesen, illetve a probléma kezelését még projekt-szerűen át kell gondolni, de hogy cselekedni kell, azt az összes interjúalany megfogalmazta. Az csak a probléma egyik része, hogy a helyi (és a közeli városokban zajló) felsőoktatás olyan szakembereket képez, akikre az autóiipari beszállítóknak nincs szükségük. Szekszárd messze esik a fővárostól, nehéz ide csábítani jól képzett mérnököket, akiknek még ha a versenyképes bérét ki is fizeti az adott vállalat, a város infrastruktúrája, lakásviszonyai, intézményi ellátottsága nem, vagy nem minden esetben megfelelő ahhoz, hogy az adott mérnök hosszú távon a városban is telepedjen le és ott alapítson családot. A mérnökökkel kapcsolatban is megfogalmazódtak képzési hiányosságok, leginkább a nyelvismeret, élő nyelvhasználat területén. A szekszárdi cégek mindegyikében alapkövetelmény a folyékony német és több cégnél még a folyékony angol nyelvtudás is, mivel a tulajdonosok minden esetben németek.

E problémákra a mindenképpen közösen szeretnének megoldásokat keresni az autóiipari vállalkozások.

Az egykor megalakult klaszter második célja volt a beszállítóvá válás felgyorsítása. Interjúink tapasztalati szerint erre nincs, vagy csak minimálisan van ma szükség. Egyedül a bér munkát végző szekszárdi cégek vannak nehezebb piaci helyzetben, mivel ők közvetlenül versenyeznek a távol-keleti vállalatokkal és bérszínvonalal, illetve német tulajdonosaik nagy nyomást helyeznek rájuk a bérek alacsonyan tartása és a tervezett profit megtermelése okán. A speciális autóiipari alkatrészeket gyártó (egyben a legnagyobb városi) cégeknek még marketingre és piackutatásra sincs szükségük, őket keresik meg a gyárak ajánlataikkal. Annyi megrendelésük van, hogy folyamatosan növelni tudják az alkalmazottaik számát. A bér munkát végző cégek esetén talán lenne kereslet egy olyan szolgáltatásra, ami beszállítói kapcsolataikat segít bővíteni, de ezt csak nagyon bizonytalanul állítjuk. Ami az ő esetükben viszont elhangzott, az az, hogy az állam leginkább azzal tenne jót nekik és üzleti kapcsolataiknak, ha hagynák őket a maguk lehetőségei szerint dolgozni. Ezeknél a cégeknél érzékeny pont a folyamatos minimálbér-emelés, illetve az aktuális küzdelem az egykulcsos adó miatt

bércsökkenések kompenzálására. Ez utóbbi kormányzati akció közvetlen versenyhátrányt okozott ezeknek a vállalatoknak.

A klaszter harmadik célja a versenyképesség-javító beruházások segítése, a termékminőség az innovációs aktivitás fokozása volt. Ez is többrétű, de összefüggő kérdés. Egyrészt ezeknél a cégeknél a versenyképességet leginkább új technológiák alkalmazása fokozza. Ezeket meg lehet vásárolni, de ki is lehet fejleszteni. A nagyobb, precíziós autóalkatrészeket gyártó vállalatok (JAKO, BHG, Fastron) igyekeznek fejleszteni is: vannak fejlesztő-mérnökeik, illetve ösztönzik a munkatársaikat arra, hogy új eljárások alkalmazását kísérletezzék ki. Ez az innovációs-potenciál sokat ér a piacon, mivel az autógyárak általában csak tervrajzokkal keresik meg őket, amihez ki kell találni a gyártási technológiát. Ilyen fejlesztések esetében pl. a BMW felkeresi valamelyik szekszárdi gyárat, elővezeti a problémát, és a gyár mérnökei igyekeznek azt megoldani. Sokszor hónapokat vesz igénybe egy-egy új megoldás megvalósítása, de a piac ezt a tudást megfizeti. Egy hatékony mérnök-program fokozhatja a helyi cégek ilyen irányú versenyképességét.

Aktuálisan több cég között is felmerült közös fejlesztés lehetősége, mégpedig az alternatív energiatermelés terén. Ezek a cégek nagyon sok villamos-energiát fogyasztanak, és hasznos lenne csökkenteni a függésüket a nagy villamos-ipari cégektől. Másrészt a jövő az alternatív energiában van, és Magyarországon nincs vagy csak nyomokban napelem- és napkollektor-gyártás, nem gyártunk szélkereket stb. Mivel ez nemzetközileg is versenyképes és nagyon nagy növekedési potenciállal kecsegtető irány lehet, a cégek e tevékenysége mögé a versenyképességi szerződés is adhat szabályozási könnyítéseket, de akár adókedvezményeket is.

A klaszter negyedik célja az volt, hogy az autóiipari beszállítók vegyenek részt a térség kereskedelmi, szolgáltatói hálózatának kialakításában és segítsék további autóiipari cégek letelepedését. A kérdés első fele már egy hosszú távú víziónak lehet a része, amikor már ezek a cégek az általuk közvetlenül elért munkaerőpiaci szegmenseken túl az egész város életét elkezdik szervezni. Erről egyelőre nincs szó. Ami pedig további cégek letelepedését illeti: vannak, lennének ilyen irányú igények, az ipari parkban hely van, munkanélküliek pedig szép számmal várnak ilyen lehetőségekre. (Szekszárdon ma mintegy 1500 álláskeresőt tartanak nyilván.) Az autóiipari beszállítóknak sok tekintetben segítség lenne új cégek megjelenése, amennyiben azok elő tudnák mozdítani a helyi fejlesztéseket és innovációt.

A hat évvel ezelőtti klaszter-koncepció tehát erőteljes felülvizsgálatra szorul. Jelenleg Szekszárdon egy új fejlődési irány kezd megfogalmazódni, a körvonalazódó elképzelésekben egyértelműen megjelenik, hogy az önkormányzat részvételével zajló (egyelőre még csak potenciális) összefogást egészen új alapokra kell helyezni, és a klasztert fel kell számolni, mert ahhoz már rengeteg negatív tapasztalat és sztereotípiá tapad.

Interjúink során felmerültek egyébként konkrét, a közigazgatáshoz kötődő szabályozási igények, javaslatok is.

Egyrészt a statisztikai célú adatszolgáltatás nagy terheket ró a cégekre, egy-egy munkatárs több napig keresi és böngészi az adatokat, mire kitölti a KSH űrlapjait. Amit legfőképpen kifogásoltak a cégek az az, hogy olyan adatokat kell újra megadni, amiket egyszer már bevallottak. A statisztikai állományi létszámot például pontosan tudja az állam, hiszen a nyugdíjbiztosítónál naprakészen megvannak ezek az adatok, a cégek havonta fizetik minden alkalmazott után a nyugdíjjárulékot.

Általános problémát jelentenek a különféle munkajogi szabályok, ezek egy része e cégek működéséhez mérten tökéletesen életszerűtlen. A bér munkát végző cégeknél például ingadozik a megrendelés-állomány, s így ingadozik a termelés is, hol kevesebb emberre van szükség normál munkaidőben is, hol viszont mindenkinek túlóráznia kell(ene). Ez sokszor nem látható előre, holott a túlórákat előre el kell rendelni. Van ugyan törvényi lehetőség munkaidő-keret alkalmazására, de azt nem tudják megtölteni tartalommal, vagy csak nehézkesen. Munkaerő kölcsönzéshez folyamodnak, de az sem old meg minden problémát.

További általános gond a táppénz kérdése. Sok dolgozó a táppénzbe menekül a munka elől, veszteséget okozva ezzel a cégeknek. Az idevágó szabály most szigorodott, és a cégek várakozással figyelik a hatásait. Van ugyanakkor ennek a kérdésnek egy másik aspektusa is. A bér munkát végző, betanított munkásokkal dolgozó cégeknél nincs megfelelő képzési, beszoktatási időszak, lehetőség. Felveszik az embereket és azonnal a szalag mellé állítják. Néhányszor megmutatják neki, mi a munkafolyamat, aztán pár nap múlva már magára is hagyják. Ez az idő azonban nagyon kevés, rengeteg súrlódás, feszültség és végül munkahelyi kudarc származik ebből a nem kellően odafigyelő, nem kellően empátikus és szűklátókörű magatartásból. Ezeknek a képzetlen, sokszor tartós munkanélküliségből állásba kerülő embereknek gyengébbek lehetnek a motorikus funkciói, vagyis nehezebben sajátítják el a finom mozgásokat igénylő műveleteket. Sokan nehezebben is koncentrálnak hosszú időn keresztül, illetve egyéb érzékszervi (leginkább látás-beli) problémáik is lehetnek, amelyek mind-mind megnehezítik a beilleszkedést, az új munkafolyamatok megtanulását. E problémákból nagyon rövid idő alatt munkahelyi súrlódások alakulnak ki, amelyek elől sokan néhány nap vagy hét után, nem látva más megoldást, táppénzbe menekülnek. Holott ezeket a helyzeteket, konfliktusokat ragyogóan lehetne kezelni képzéssel, türelemmel, mentorálással, szociális munkával. A cégek részéről igény lenne, hogy az állam valamilyen eszközzel igyekezzen e munkavállalók tartós elhelyezkedési esélyeit növelni.

## Fejlesztési problémák Szekszárd közepes vállalkozásai körében

A következőkben egy olyan kapcsolódó kutatás Szekszárdra vonatkozó eredményeit kívánjuk ismertetni, amely a hazai kis- és közepes-vállalkozások fejlesztési problémáit kívánta feltárni.<sup>§§</sup>

A kérdőíves vizsgálat 2011. tavaszán zajlott. A kutatás során 300, zömében vidéki nagyvárosi környezetben működő vállalkozás került megkeresésre, közülük 17-en rendelkeztek szekszárdi telephellyel. Az alábbiakban az ő válaszaikat ismertetjük röviden. 17 válaszadó nem képezheti le teljes egészében a városban működő összes vállalkozás véleményét, de a főbb tendenciákat egyértelműen mutatják a válaszok.

A Szekszárdon megkérdezett vállalkozások közül 9 5-9 fő alkalmazotti létszámmal rendelkezett, 8-an 10-49 fős létszámmal bírtak. Ágazat tekintetében 4-en az iparhoz, 5-en a kereskedelemhez és 8 cég más szolgáltatóipari szektorhoz tartozott. Mindegyik megkérdezett cég hazai tulajdonban volt. Árbevétel tekintetében 20 és 400 millió Ft-os összeget határoztak meg a vállalkozások 2010-re vonatkozólag.

Európai Unió pályázati fejlesztésekben az elmúlt években zömében nem vettek részt az érintett vállalkozások, mindössze 29%-uk nyilatkozott úgy, hogy igénybe vett támogatási lehetőségeket. 9 (53%) vállalkozás a jövőben sem tervez semmilyen fejlesztést. 6 vállalkozás a jövőben gépészeti fejlesztéseket kíván végrehajtani, 2 létszámbővítést szeretne, és 1-1 vállalkozás szeretne marketing, telephely és termék bővítést végrehajtani. (Egy válaszadó több lehetséges választ is megadhatott.)

A fejlesztéseket zömében pályázati forrásokból, saját nyereségből és saját megtakarításokból kívánják megvalósítani. Tanulságos, hogy egy válaszadó sem kíván banki eszközökhöz folyamodni. Szekszárd város gazdaságfejlesztési elképzeléseiről sokat elmond, hogy mindössze 3 válaszadó válaszolt úgy, hogy „inkább elégedett” a város ilyen irányú fejlesztéseivel, 3-an „inkább elégedetlenek”, 5-en teljesen elégedetlenek és többi válaszadó nem akarja, vagy nem tudja megítélni ezt a kérdést. Mindössze 2 vállalkozás vesz részt valamilyen helyi fejlesztési terv kidolgozásában, ágazati fejlesztési koncepció kidolgozásban is mindössze csak 4-en vesznek részt. Mindössze csak 5-en nyilatkoztak úgy, hogy ha lenne rá lehetőség, akkor mindenképpen részt vennének egy helyi koncepció kidolgozásában. E válaszok fényében megállapítható, hogy a helyi gazdaságfejlesztési elképzelések távol állnak a vállalkozói igényektől, a bevonásuk eddig nem valósult meg.

---

<sup>§§</sup> A HÉTFA Kutatóintézet felmérése a hazai kkv-k körében, 2011.

# Zalaegerszeg

## A város főbb társadalmi-gazdasági jellemzői

Zalaegerszeg a Nyugat-Dunántúli Régió meghatározó települése. A város Zala megye székhelye, ezen túl intézményi és szolgáltató központja is. Zalaegerszeg az ország negyedik legkisebb lélekszámú megyeszékhelye, 2006. december 31-én a megye lakosságának mintegy ötöde (61 898 fő) élt itt. Népsűrűsége (620 fő/km<sup>2</sup>) meghaladja a megyeszékhelyek (539 fő/km<sup>2</sup>) átlagát, illetve a nyolcszorosa a Zala megyei mutatóknak.

A 2001. évi népszámlálási adatok alapján Zalaegerszeg lakosságának iskolázottsága jónak mondható, a 7 éves és idősebb népességből az általános iskolai végzettséggel, vagy esetleg még azzal sem rendelkezők aránya mind a megyeszékhelyek átlagánál, mind a megyei középértéknél alacsonyabb, a középfokú végzettségűeké pedig azoknál magasabb volt, a felsőfokúak tekintetében azonban csupán a megyeinél volt kedvezőbb a helyzet. A lakosság 1,4%-a az általános iskola első évfolyamát sem, míg több mint kéttizede legfeljebb a 8. osztályt végezte el. A népesség közel fele középfokú végzettségű volt, 23%-a szakmai oklevéllel, minden negyedik lakos pedig érettségivel rendelkezett. Mintegy 9 ezer fő – rendelkezett felsőfokú végzettséggel, ez az arány kismértékben elmaradt a megyeszékhelyek átlagától, a megyei értéknél viszont sokkal kedvezőbb volt.

Egy város foglalkoztatási helyzetét, gazdasági növekedésének lehetőségeit nagymértékben meghatározza az ott élő lakosság kvalifikáltsága. 2001-ben Zalaegerszegen az érettségizettek aránya valamivel magasabb, a diplomásoké viszont alacsonyabb volt a 18 megyeszékhely átlagánál. Azok rangsorában a város a hetedik, illetve Kecskeméttel egyetemben hátulról az ötödik helyet foglalta el. A foglalkoztatottak több mint harmada gimnáziumi, vagy szakközépiskolai érettségivel rendelkezett, míg közel háromtizedük szakmunkás, vagy szakiskolai végzettségű volt. A diplomások foglalkoztatottakon belüli részaránya 21,6%-ot tett ki.

Zalaegerszegen a felsőfokú oktatást a nagyobb városok (Budapest, Pécs) egyetemeinek, főiskoláinak kihelyezett képzései nyújtják. 2006-ban a felsőoktatásban 2060 fő vett részt a városban, melyből a nappali tagozatosok aránya meghaladta a 70%-ot. Legnagyobb hallgatói létszámmal Budapesti Gazdasági Főiskola nemrég önállóvá vált zalaegerszegi Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kara bírt. Ezen felül a Pécsi Tudományegyetem Egészségügyi Főiskolai Kar egészségügyi képzést, a Nyugat-Magyarországi Egyetem műszaki képzést működtet a városban.

A város gazdasági szerkezetének jelenlegi állapota, az elmúlt másfél évtizedre jellemző intenzív átrendeződés következménye. Az 1990-es évtized elején megszüntetett, főként a fővárosi nagyvállalatok vidékre telepített egységeinek felszámolása következtében, dinamikus vállalozási hullám indult meg Zalaegerszegen. 2006-ban 10,4 ezer regisztrált gazdasági szervezet volt a városban, melyen belül a vállalkozások száma megközelítette a 9,7 ezret. Ez utóbbiak száma öt év alatt 2,4%-kal emelkedett.

A regisztrált gazdasági szervezetek 36%-a társas vállalkozásként, 57%-a pedig egyéni vállalkozásként volt bejegyezve. Zalaegerszegi székhellyel 27 részvénytársaság működött. A társas vállalkozások kétötöde korlátolt felelősségű társaság, 45%-a pedig betéti társaság volt.

A vállalozási sűrűség mutatószáma (168) jelzi, hogy Zalaegerszeg az ország megyeszékhelyeinek rangsorában a csökkenő sorrendet figyelembe véve a kedvező 8. helyen állt 2007-ben. 2006-ra az 1000 lakosra jutó jogi személyiségű vállalkozások száma 27-re nőtt, mely 6-tal nagyobb az öt évvel korábinál. A megyeszékhelyek átlagától ugyanakkor elmaradt a mutatószám. Zalaegerszegen 1000 lakosra 60 társas vállalkozás jutott, mely azonos volt a megyeszékhelyek átlagával, öt év alatt itt is emelkedés volt jellemző.

Zalaegerszegen nem jellemző az ún. nagyfoglalkoztatók jelenléte. Jelenleg az elektronikai iparban tevékenykedő FLEXTRONIX Zrt. a legnagyobb munkaadó. Ezen felül kiemelkedik a Zala Volán Zrt., a ZALAKERÁMIA Zrt. és számos közepes vállalkozás. A város foglalkoztatásában további fontos szerepet játszanak a nyomdaipar, az autókereskedelem, a szerszámgyártás, az építőipar, a kereskedelem és vendéglátás területén tevékenykedő vállalkozások is.

2005-ben 105 külföldi érdekltségű vállalkozás működött a városban, a megyében jelen lévők mindössze 15%-a. Ezek kétharmada kizárólagos, több mint negyedük többségi külföldi tulajdonnal rendelkezett, míg minden 12.-ben dominált a hazai tőke. 23%-uk a kereskedelem, javítás, 22%-uk az ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás gazdasági ágba fektetett be. A mezőgazdaságban a vállalkozások 12%-a tevékenykedett, s számottevő volt még a feldolgozóipar egyes ágazataiba befektetett külföldi tőkével rendelkezők száma is.

A gazdasági szervezetek gazdasági ágankénti összetétele a megyeszékhelyek átlagához hasonlóan alakult. Az Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás gazdasági ágban a legmagasabb az arányuk, 41,4%. A második legnagyobb csoportot a kereskedelem, javítás képviselte, az itt regisztrált cégek hányada 14,2%. A mezőgazdasági, az egyéb közösségi szolgáltatások, és a szálláshely szolgáltatás területén tevékenykedő vállalkozások száma magasabb, az oktatásban és egészségügyben jelenlévőké pedig alacsonyabb volt a megyeszékhelyek átlagánál. A Zalaegerszegen működő vállalkozások több

mint kilenczede 10 főnél kisebb létszámot foglalkoztatott. A 10–19 fős vállalkozások aránya 2,7% volt, az ennél nagyobbak részesedése pedig 2,4%-ot tett ki. Az öt évvel korábbihoz viszonyítva jelentősebb változás nem történt, minimális átrendeződés figyelhető meg a nagyobb létszám-kategóriák irányába.

A részarány emelkedés a 10-19 és a 20-49 fős szervezetek kategóriájában volt jellemző. A működő társas vállalkozásoknál viszont már eltérő arányok figyelhetők meg egyes létszám-kategóriáknál. Ennél a szervezeti formánál a 10 főnél kisebb foglalkoztatók aránya Zalaegerszegen 83,4% volt 2005-ben, mely 2002-höz képest csökkent. Az átrendeződés a nagyobb létszám-kategóriákat érintette leginkább. A városi székhelyű szervezetek 2006-ban 21,6 milliárd forint értékű beruházást valósítottak meg, mely a megyei teljesítményérték valamivel több mint fele. A beruházások teljesítményértéke a régió megyeszékhelyei közül Zalaegerszegen volt a legalacsonyabb, Szombathelyen ennek két és félszerese, Győrben pedig 14,7-szerese volt. Az épületek és egyéb építmények építése a városban 36%-ot tett ki, mely megyei szinten megközelítette az 55%-ot. A gépek, berendezések járművek beszerzésében a hazai beszerzések domináltak, hasonlóan a megyében jellemzőhöz.

A mezőgazdasági tevékenység szerepe és jelentősége ma már nem számottevő a város életében. A korábbi struktúra felbomlását követően Zalaegerszegen gyors ütemben szaporodtak ugyan a mezőgazdasági tevékenységgel foglalkozó vállalkozások, súlyuk azonban egyre kisebb lett a gazdasági életben. Az 1990-es évek elejétől a privatizáció, a kárpótlás, a gazdasági élet átalakulása magával hozta a mezőgazdaság szerepének változását is. 2006-ban a vállalkozások száma 307 volt, melyek a foglalkoztatásban sem töltöttek be igazán markáns szerepet, hiszen az összes gazdasági szervezet mindössze 3,2%-a tartozott ide.

Az ipari termelés az elmúlt évtizedben kisebb-nagyobb ingadozást mutatott, mely számos tényező együttes (pozitív és negatív) hatásának a következménye. Ezek közül a nagy arányú szervezeti átalakulás, az ehhez kapcsolódó privatizáció, ennek nehézségei, a külföldi tőke beáramlása, a válságágazatok tovagyrúzó hatásai, az igazi húzóerő hiánya említhetők. A változatos tulajdonosi struktúra kialakulása mellett az üzemi méretek is jelentősen átalakultak. A korábbi nagy- és középvállalatok (pl. Alumíniumipari Gépgyár, ruhagyár, Zalahús, MOM, Caola stb.) dominanciája megszűnt, sok esetben ezek „romjain” alakultak kisüzemek, kisvállalkozások.

A 49 főnél többet foglalkoztató, zalaegerszegi székhelyű üzemek adatai szerint a város ipari termelése gyakorlatilag a feldolgozóiparra, azon belül is az élelmiszeriparra koncentrálódik. 2007-ben a vállalkozások közel 60 milliárd forint produktumot hoztak létre (ez a megyei termelés 40%-át is meghaladta), melynek több mint harmada az élelmiszeripar területén realizálódott. Az ágazatot nagyságrendben a gépipar követi, amely a városi teljesítmény negyedét képviselte (a megyeszékhelyen előállított ipari termelési érték ennél jóval magasabb, mivel a Flextronics gyáregységének – aki egyben

a legnagyobb munkaadónak számít a környéken – székhelye nem Zalaegerszeg, így az nem szerepel a fent említett adatok között). Az előállított termékek 60%-a hazai piacra kerül, exportra 22 milliárd forint értéket termeltek a zalaegerszegi székhelyű ipari vállalatok. Az exportértékesítésből a gépipar 40, az élelmiszeripar 20%-kal részesedik. A megye ipari foglalkoztatottainak közel ötöde a város ipartelepein dolgozott, ezen belül 95%-ukat a feldolgozóipar foglalkoztatta.

Az önkormányzat egyik fontos törekvése, hogy munkahelyeket teremtsen, üzemeket, vállalkozókat „csábítson” a városba. Ennek egyik megnyilvánulási formája ipari parkok kialakítása, illetve létrehozásában való segítség. A városban jelenleg 3 ipari park található, ezek közül legrégebbi a Zalaegerszegi Ipari Park, melyet a Flextronics megvásárolt, és új üzemek építésével, beszállítóinak ide telepítésével jelentősen hozzájárul a város és környékének foglalkoztatottságához. A cég saját finanszírozásában a közelmúltban került átadásra egy elektronikai tanműhely, ahol magas színvonalon képezik a jövő szakembereit. A 16 hektáros Déli Ipari Park üzemeltetője a Zalaegerszegi Városfejlesztő Zrt. Az egyik legnagyobb üzem a Reneszánsz Kőfaragó Kft. mellett még 2 vállalkozásnak van itt gyáregysége. A város keleti övezetében, a Ganz Mávag egykori telephelyén alakult meg a Ganz Ipari Park, ahol 10 hektáros területen 12–15 kis- és közepes vállalkozás működik. Mivel mindhárom ipari park gyakorlatilag megtelt, a város északi területén 41 hektáron kialakításra, illetve 2007-ben átadásra került az ipari park címre pályázó „Ságodi ipari zóna”, ahova elsősorban logisztikai és feldolgozóipari cégek betelepülését várják.

Zalaegerszeg az elmúlt években nagy erőfeszítéseket tett a turizmus, az idegenforgalom fejlődéséért. A város rendelkezik olyan természeti (pl. termálvíz) és építészeti adottságokkal, amelyek az ide látogatók számára vonzerőt jelentenek. Ezek közül kiemelkedő a festői szépségű Gébárti-tó, amelynek környezete kellemes kikapcsolódást nyújt a fürdőzés, valamint a horgászat szerelmeseinek. E tó szomszédságában működik Közép-Európa egyik legnagyobb (7,5 ha) területű aquaparkja. A mintegy 4 500 fő pihenésére, szabadidő eltöltésére alkalmas vízi paradicsom területén 8–9 m<sup>2</sup> zöldterület jut egy fürdőzőre. 2007 februárjában átadásra került a termálfürdő, mely egyedülálló hang és fényterápiával kényezteteti vendégeit. Mindezen fejlesztések ellenére az idegenforgalomra az egy-két napos látogatások jellemzők, melynek talán legfőbb oka az, hogy a fürdőhöz kapcsolódóan még kevés szálláshely épült.

A Zalaegerszegen élők gazdasági aktivitása kedvezőbb volt a legutolsó népszámlálás időpontjában (2001. február 1-jén), mint a megyeszékhelyeken átlagosan. A gazdaságilag aktív népesség aránya itt 4,9 százalékponttal magasabb 59,2% volt. A megyeszékhelyek közül Szombathely és Székesfehérvár népességének gazdasági aktivitása a legnagyobb. A gazdaságilag aktív népesség 94,6%-a volt



foglalkoztatott a népszámlálás időpontjában Zalaegerszegen, a munkanélküliek aránya ekkor 5,4%-ot tett ki. Ez az arány a megyeszékhelyek átlagának a kétharmadát sem érte el.

A foglalkoztatottak összevont gazdasági ágankénti megoszlását figyelembe véve, nagyságrendileg ugyan hasonló arányok figyelhetők meg az egyes megyeszékhelyeken, gazdasági szerkezetük különbözőségeiből fakadóan azonban kisebb eltérések tapasztalhatók. A mezőgazdaságban Veszprémben a foglalkoztatottak 5,7, Békéscsabán 3,6%-a dolgozott, ugyanakkor a mutató Salgótarjánban és Miskolcon nem érte el az 1%-ot sem. Az iparban, építőiparban dolgozók aránya a megyeszékhelyek együttesében mintegy 30%-ot tett ki, mely Tatabányán, Szombathelyen, Székesfehérváron ennél is majd egytizeddel magasabb volt. Zalaegerszeg mutatószáma 7,5 százalékponttal nagyobb a megyeszékhelyekre jellemzőnél. Országosan az összevont szolgáltatási ágakban a foglalkoztatottak több mint kétharmada dolgozott. Ezen belül viszonylag nagy volt a szóródás, ahol az ipar rés Zalaegerszegen 2006-ban mintegy 19,6 ezren álltak alkalmazásban, több mint hattizedük a versenyszférában, 39%-uk pedig a közigazgatásban. A gazdasági ágankénti összetételt tekintve Zalaegerszegen a legnagyobb létszámot az ipar – az összes alkalmazott 26%-át – regisztrálta, ezen belül is a feldolgozóipar a legnagyobb foglalkoztató több mint 4 800 fővel. A kereskedelem, javítás, valamint a szállítás, raktározás, posta, távközlés gazdasági ágakban az alkalmazásban állók hányada 10-10%-ot tett ki. A megyeszékhelyen főként a költségvetési szférához tartozó gazdasági ágakban volt arányaiban nagyobb a létszám, éppen az iparban foglalkoztatottak kisebb aránya miatt. A közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás gazdasági ág az alkalmazottak 17,3%-ának biztosított kereseti lehetőséget, mely 3,5 százalékponttal magasabb a megyeszékhelyek átlagánál.

A Nyugat-Dunántúl Magyarország egyik legdinamikusabban fejlődő, kiemelkedő gazdasági mutatókkal rendelkező térsége. Ennek egyik központja Zalaegerszeg és térsége, azonban Győr gazdasági centrumhoz képest sok szempontból jelentős lemaradásban van. Ennek ellensúlyozásra született meg az a gondolat, hogy a Nagykanizsa-Zalaegerszeg-Szombathely tengelyen egy új gazdasági centrumot lenne kialakítani a jövőben.

Zalaegerszeg városa hosszú évek óta tudatos tervek mentén fejleszti gazdaságát, ennek köszönhetően számos cég költözött a településre, ezzel nagyszámú munkahelyet teremtve. Az elmúlt 1,5 évtized nagy üzembezárásaink tükrében a zalai megyeszékhely elemi érdeke, hogy még több cég települjön be a városba, újabb munkahelyeket teremtve; illetve a már ott lévő cégek fejlődését segítse.

Az egyik előző fejezetben ismertetett statisztikai adatok nyomán, következőkben szubjektívabb megközelítésben a város gazdasági pályájának fejlődését kívánjuk bemutatni, ezt követően pedig azokat a törekvéseket és elképzeléseket, amelyek megalapozhatják a település fejlődésének útját.

## A gazdasági múlt és a jelenlegi helyzet

A zalaegerszegi modernkori gazdaság fejlesztése az 1950-es években indult meg. Ekkoriban zajlottak a zalai olajmezők fejlesztései és ezzel párhuzamosan döntött úgy az akkori politikai vezetés, hogy a megyeszékhelyre is jelentős ipart telepítenek. Az állampárti időszakban gyakorlatilag a 80-as évekig sorra jelentek meg a városban országos vállalatok jelentős egységei.

A rendszerváltást megelőzően a legmeghatározóbb ágazatok az alábbiak voltak: gépipar (MÁVAG, ALUGÉP, VERTESZ), elektronika (MOM), élelmiszeripar (tej- és húsfeldolgozó üzemek, hűtőházak) és egyéb könnyűipari ágazatok (bútorgyártás és a Zalakerámia üzeme).

Az 1990-es évek gazdasági leépülése a zalai megyeszékhelyet sem hagyta érintetlenül, de itt viszonylag hamar talpraállt a helyi ipar. A 2000-es évekig évről-évre sorra zártak be a korábbi meghatározó üzemek, de utódcég nélkül szinte egyik sem szűnt meg. Részben a külföldi tőke, részben hazai befektetők, illetve a helyi vállalkozások átvették az egykori vállalatok profilját, és ezzel együtt egykori piacaikat, gyakran eszközeiket, és nem utolsósorban a helyben lévő szakembereket is.

A legjobb lehetőségekkel az egykori gépipar alakult át, néhány (főként német tulajdonú cég) cég hozott létre üzemet a településen, amelyek mai napig is meghatározó foglalkoztatók. Az egykori elektronikai hagyományokra a multinacionális FLEXTRONICS összeszerelő üzem települt, amely napjainkban a legnagyobb zalai üzem. Az egykori izzógyár a General Electronics tulajdonába került és mai napig is működik. Az, hogy a gépipar viszonylag könnyen vészelte át a problémákat, annak volt köszönhető, hogy már az 1990-es évek előtt is viszonylag sokat termeltek exportra a helyi gyárak, ami megkönnyítette tulajdonos váltásukat.

Az egykor híres zalai húsipar szinte teljesen széthullott a rendszerváltozást követő évtizedben, de sok kisebb üzem létrejöttével jelenleg is meghatározó ágazat. A bútoripar hasonló átalakuláson ment keresztül.

Az, hogy minek volt köszönhető, hogy a zalaegerszegi helyi ipar viszonylag jó kondíciókkal érte meg az 1990-es éveket, arról megoszlanak a vélemények. Feltehető, hogy legfőbb előny a nyugati határ közelsége lehetett, amelynek köszönhetően a nyugati befektetők hamar helyet találtak itt a tervezett beruházásaiknak. Érvként kerülhet megemlítésre, hogy vélekedések szerint már a rendszerváltozást

megelőzően is viszonylag erős vállalkozói réteg létezett a városban, amelynek tőkeerős tagjai a privatizáció idején jól tudtak élni a lehetőségeikkel.

Az elmúlt évtizedben (a gazdasági recesszió beköszöntéig) folyamatosan fejlődött és bővült a helyi gazdaság és az ipari termelés a városban. Ennek több meghatározó oka van.

Elsőként a földrajzi elhelyezkedés említendő. A nyugati határszél adta lehetőségeket továbbra is jól használta ki a település. Ezzel ellentétes tendenciaként hatott, hogy a város megközelíthetősége rendkívül hátrányos. Autópálya 40 perces úttal érhető el, az alsóbbrendű utak állapota nem mindig kielégítő, ezenfelül a vasúti közlekedés szempontjából is előnytelen helyet foglal el a zalai megyeszékhely.

A helyi kis és közepes vállalkozások révén viszonylag erős beszállítói réteget tud biztosítani maga számára minden ide érkező nagyobb ipari egység. Ez a külföldi és hazai befektetők szemében is vonzóvá teszi a települést.

A város az elmúlt évtizedben komoly forrásokat biztosított, hogy a helyi ipar számára nélkülözhetetlen közműrendszer teljesen kiépüljön, ez pozitívum a befektetni kívánók számára.

Hasonló fontosságú, hogy településen még vannak beépítetlen területek, amelyek alkalmasak ipartelepítésre. Ezt megfelelően ki is használták Zalaegerszegen, mint fentebb már említettük, több iparipark beruházás is megvalósult az elmúlt években.

Szintén nagyon fontos szempont az ipari beruházások számára, hogy megfelelő színvonalú oktatás folyik a településen és helyben elérhetőek a megfelelően képzett szakemberek. A szakmunkásképzés mellett, meghatározó a már fentebb említett három felsőoktatási képzőhely jelenléte is.

Kevésbé fontos szempontnak tűnhet, de a külföldi befektetők számára érdekes, hogy a visszajelzések szerint az itt élő külföldi szakemberek élhetőnek tartják a várost és jól érzik magukat ott.

## Helyi gazdaságfejlesztési szerveződések, elképzelések és eszközök

Az előzőekben felvázolt gazdasági meghatározókat követően a következőkben azt kívánjuk érintetni, hogy Zalaegerszeg milyen szervezeteket hozott létre helyi gazdaságának fejlesztésére, milyen elképzelései vannak és azt miként kívánja megvalósítani.

Elsőként egy újszerű kezdeményezésről szükséges szólni. A zalai megyeszékhelyen 2011 első felében hozták létre a helyi vállalkozásokat és az önkormányzat képviselőit tömörítő Vállalkozói Szenátust. A jelenleg 27 taggal működő szervezetben a legnagyobb cégek mellett a jelentős növekedési potenciállal rendelkező és a leginnovatívabb vállalkozások is helyet kaptak. A rendszer nyitott, így a jövőben minden hasonló cég előtt nyitva áll a lehetőség, hogy csatlakozzanak az együttműködéshez.

A megalakulást követően 3 pontban került meghatározásra, hogy milyen színtereken tudnak és kívánnak együttműködni a Szenátus munkájában a résztvevők.

Legfőképp: a Szenátus a „kiemelt ügyintézés” csatornája. A vállalkozásoknak lehetőségük van arra, hogy az önkormányzatot érintő bármilyen problémájukkal azonnal a megfelelő személyhez forduljanak. Ügyük elsőbbséget élvez; ez az egyszerű rendszer jelentősen megkönnyíti munkájukat. Itt akár olyan hétköznapiak tűnő gondok is felmerülhetnek, mint pl. egy a vállalkozás telephelyére dőlt fa, amit az önkormányzatnak kell eltávolítania. Ezeknek az „egyszerű” ügyeknek a megoldása is jelentősen segíti a gazdálkodó szervezetek munkáját.

Második szintérenként konkrét témák mentén történő együttműködést zajlik a Szenátusban. Például a város gazdasági diplomáciájában aktív szerepet kapnak helyi cégek, ezáltal lehetőségük van arra, hogy újabb piacokat, új üzleti kapcsolatokat kössenek. De ilyen együttműködés lehet az is, hogy hasonló ágazatban működő tagok közösen érvényesítik érdekeiket, közösen valósítanak meg egyes beruházásokat, stb. Ezt egyfajta klaszter-szerű kooperációnak tarthatjuk.

Harmadik feladatként a Szenátus alkalmas arra, hogy a vállalkozásokat érintő problémáival Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata közvetlenül hozzájuk forduljon, ezzel jelentősen lerövidítve az ügyintézés idejét.

A zalai megyeszékhely stratégiai programot dolgozott ki a város hosszú távú fejlesztésének elősegítésére. E fejlesztési koncepció nem egy merev, lefektetett rendszer. Ebből kifolyólag még írásban teljesen kidolgozott verzióban sem létezik és feltehetőleg soha nem is fog. Az alább röviden

ismertetett tervezet még csak egy szervezethez vagy személyhez sem köthető. A helyi önkormányzat, városfejlesztés több szereplője is foglalkozik ennek építésével.

A zalai elképzelések legfőbb célja az, hogy hosszútávon plusz 1000 milliárd Ft-tal növekedjen a városban előállított érték. Kalkulációk szerint ezzel a helyi adóbevételek annyival növekednének, hogy a város kiadásait és további fejlesztéseit finanszírozni lehetne.

A célok elérése érdekében több irányt jelölt ki a szakemberek:

1. Iparfejlesztés: A cél az, hogy megfelelő infrastrukturális, humán és adminisztratív eszköz segítségével minél több 2-300 főt foglalkoztató cég települjön a városba. Ennek során a hazai és külföldi tőke és cégek is ugyanolyan szívesen látottak.

2. Helyi KKV - szektor segítése: Ennek során minden lehetséges eszközzel a hagyományosan jól működő zalaegerszegi ágazatokat kívánja támogatni a város.

3. Kutatásfejlesztés, innováció: A 3 zalaegerszegi felsőfokú intézményre (gépipar, egészségügy, pénzügy) építve tudásközpontot kíván kialakítani a város, amely régiós jelleggel ellátná a gazdaságfejlesztéshez kötődő problémákat és elősegítené a térség felemelkedését.

4. Turisztikai fejlesztések: a kiterjedt helyi szolgáltatóiparra építve a város turisztikai vonzerejét is növelni szeretnék, amihez a természeti adottságok jó alapot szolgáltatnak.

5. Megújuló energiák: a hazai és nemzetközi trendekhez kapcsolódva Zalaegerszeg is fontosnak tekinti a megújuló energiaforrások elterjesztését. Ahhoz, hogy milyen formában tud csatlakozni ehhez a város még nem került kidolgozásra, ötletként merült fel, hogy a helyi gépipar részben nyithatnak ilyen eszközök előállítására.

E célok és irányok megvalósítására Zalaegerszeg számára három típusú (részben elkülönülő) eszközkészlet áll rendelkezésre.

1. Pénzügyi eszközök: Az általánosa elterjedt adókedvezményen kívül még két pénzügyi eszközt alkalmaz a város gazdaságának fejlesztésére. 2006-óta működik egy önkormányzati tulajdonú munkaerő-kölcsönzési szolgáltatás a városban, amelynek lényege, hogy helyi munkanélkülieket vehetnek fel helyi vállalkozások, és ennek során bizonyos ideig 40%-os bér- és járuléktámogatást nyújt melléjük a város. Évről-évre 30-40 helyi vállalkozás veszi igénybe a lehetőséget.

A későbbiekben hasonló támogatási eszköz lesz a városi bank is, amelynek előkészítése még csak most zajlik.

2. Közvetített, anyagi jellegű támogatások: A város kedvezményes pályázati szolgáltatással áll a helyi cégek rendelkezésére, amely megkönnyíti számukra források megszerzését. Hasonlóan fontos eszköz,

hogy Zalaegerszeg rendkívül aktív gazdasági diplomáciai tevékenységet folytat, amibe igyekeznek a vállalkozásokat is bevonni. Ilyen közvetett támogatásnak tekinthetjük azt is, hogy város ipari parkokon keresztül minden szükséges infrastruktúrát biztosít a megtelepedni kívánó vállalkozásoknak.

3. Adminisztratív jellegű támogatások: Ennek legfőbb eszköze a már említett Vállalkozói Szenátus, amelynek tagja lehet minden nagy vagy fejlődőképes helyi cég. Emellett a helyi rendeletalkotás révén a város igyekezik teljesen vállalkozásbarát módon vinni a település ügyeit.

E fent vázolt nagyívű tervek eredményei még nem látszanak, mivel még rendkívül kis idő telt el ezen elképzelések megfogalmazása óta. Emellett a jelenlegi gazdasági helyzet sem kedvez az ilyen irányú terveknek. Zalaegerszegen bíznak abban, hogy rövid időn belül aktív pályára lehet állítani a helyi gazdaság fejlődését.

Zalaegerszeg kapcsán még egy gazdasági koncepciót kell bemutatnunk. A városban felismerték, hogy önmagában nem elegendő a saját meglévő potenciáljuk és összefogás révén sokkal nagyobb sikereket lehetne elérni. Ennek kapcsán került lefektetésre a Szombathely-Zalaegerszeg-Nagykanizsa gazdasági tengely terve. A program lényege, hogy a térségben meglévő természetes gazdasági övezet tudatosan működjön együtt, hangolja össze fejlesztéseit, segítse a vállalkozások fejlődését és jöjjön létre 20000 új munkahely.\*\*

Jelenleg ennek a friss tervnek a megvalósítása nincs napirenden a hazai fejlesztéspolitikában, így nem lehet tudni, hogy támogatás esetén mikor tud elindulni az együttműködés.

## **Adminisztratív és szabályozási fejlesztési akadályok a zalai megyeszékhelyen**

A kutatásunk során több mint 10 olyan probléma merült fel és került meghatározásra, amelyek megoldása fontos lenne a helyi cégek számára és esetleg nagy adminisztratív akadályt jelentenek a város fejlődésének útjában. Ezek közül több kormányzati beavatkozást is igényelne. A főbb problémák címszavakban az alábbiak:

- 1) Szakképzett munkaerő hiánya
- 2) Hiány a középvezetői rétegben: akik a termelést irányítják. (Zalaegerszegen ez a gyógyszergyártás kapcsán merült fel.)
- 3) Hatósági ügyintézés túl bonyolult és indokolatlanul sokáig tart

---

\*\*\* „Nyugat-Magyarországi gazdasági tengely” Gyutai Csaba polgármester előadásának írásos anyaga.  
[www.zalaegerszeg.hu](http://www.zalaegerszeg.hu) letöltés ideje 2011. augusztus 27. 17:00

- 4) Munkaügyi bürokrácia – munkaszerződéses foglalkoztatás
- 5) Járulékok csökkentése (munkabér + 27% irreálisan magas)
- 6) 25% ÁFA mérséklése – a bruttó számlában a magyar kkv nem versenyképes a Távol-Kelet 7-10%-okhoz szokott cégei számára
- 7) Szükség lenne a 200-300(-500) fős hazai cégekre
- 8) Piacot jobban szervező szervezetre lenne szükség
- 9) Teljes vertikumú ipari parkok kellenének, ahol a központi céget a többi gyártó beszállítóként kiszolgálja (ehhez kellenének a 200-300 főt foglalkoztató cégek)
- 10) Banki finanszírozás feltételeit enyhíteni kellene.
- 11) Állami faktorcég létrehozása, hogy azonnal a pénzéhez juthasson a vállalkozó, illetve amely a számlákat 30 napra kifizetné
- 12) Termékfejlesztés támogatása

A zalaegerszegi fejlesztési problematika legfontosabb pontja a szakképzés témájához kötődik. Ennek megoldására a városban már többször próbálkoztak, így a felmerült problémák valós tapasztalatokon nyugszanak.

2008-2010 között zajlott a városban egy oktatási program, amely az iskolák és az önkormányzat bevonásával a helyi gépipari cégek szakképzési problémáira igyekezett megoldásokat keresni. Ezek közül a szakképzett munkaerő hiánya volt (és az jelenleg is) a legégetőbb, amelyet úgy kívántak orvosolni, hogy lehetőség szerint minél több a pályaválasztás előtt álló fiatal ismertessen meg a gépipari szakmákkal és cégek működésével. Emellett a szakképzés minőségét is a lehetőségek szerint javítani kívánták

Megfelelő anyagi források hiányában nagyon hamar kiderült, hogy így a program kevés eredményt érhet el, sikerek elérése érdekében sokkal komolyabb ráfordításokra van szükség. A forráshiányos önkormányzatok azonban erre a feladatra nem nagyon tudnak anyagi ráfordításokat áldozni, így szükség lenne, olyan pályázatok kiírására, amelyekből egy ilyen tájékoztató, a szakmákat szimpatikussá tevő kampányt lehet finanszírozni. Egy ilyen pályázat esetében nagyon fontos szempont kell legyen a megfelelő hosszúságú időtartam. Ennek oka, hogy a szakképzés rendszerében történő bármilyen változás csak 3-4 éven belül hoz látható eredményeket. Ebből kifolyólag egy a fiataloknak szóló marketing kampány során is több éves munkával szükséges számolni. Nagyon fontos lenne, hogy

a Versenyképességi Szerződést a kormányzat részéről egy ilyen pályázati rendszer is kiegészítené. Ezzel helyben, hatékonyan és viszonylag kis erőforrások megmozgatásával lenne arra lehetőség, hogy többen érdeklődjenek a hiányszakmák iránt.

A szakképzés fejlesztésén kívül másik hasonló fontosságú kérdés az, hogy a pályázati ügyrendet szükség lenne leegyszerűsíteni. A gyors pályázati ügyintézés jelentősen megkönnyítené a fejleszteni kívánó vállalkozások, cégek munkáját. Lényeges, hogy pályázatot kiíró szervnél vagy közreműködő szervezetnél egy olyan kapcsolattartó személy álljon munkába, aki szinte a nap minden órájában a versenyképességi szerződésben érintett cégek rendelkezésére áll. Ez olyan mértékű segítséget jelentene a vállalkozások számára, hogy szinte kivétel nélkül anyagilag is hozzájárulnánk egy ilyen ügyintézési rendszer fenntartásához. A lassú pályázati ügyintézés nagyon sok esetben igen jelentős anyagi veszteségeket okoz a vállalkozásoknak, így közvetve a teljes magyar gazdaságnak is. Egy ilyen rendszer elindítása így teljes mértékben kormányzati érdek is.

## **A helyi KKV szektor és fejlesztések kapcsolata**

Végezetül Zalaegerszeg esetében is be kívánjuk mutatni a már idézett kérdőíves kutatás egyes eredményeit, amely a hazai kisvállalkozások általános helyzetét, az állami adminisztrációhoz való viszonyát, fejlesztési terveiket és egyéb sajátosságait kívánta felmérni.<sup>†††</sup>

E kérdőíves felmérés során Zalaegerszegen 35 vállalkozás került megkeresésre. A megyeszékhelyen működő több ezer kisvállalkozáshoz képest a megkérdezettek száma elenyésző, de a kérdésekre adott válaszaik az általános tendenciákat jól tükrözik.

A megkérdezettek közül 16 vállalkozásban 5-9 fő között állt a foglalkoztatotti létszám, ők ténylegesen mikrovállalkozásnak tekinthetők. 19 cég esetében 10 és 49 fő között változott az alkalmazotti létszám, őket inkább kisvállalkozásoknak tarthatjuk. 10 cég ipari ágazatokban működött, 7 kereskedelmi tevékenységet folytatott és 18 egyéb szolgáltatói szektorban tevékenykedett.

A megkérdezett vállalkozások nagyrészt fejlődési pályán állnak: 66%-uk tervezi a bővülést, főként a géppark/eszközállomány cseréjével, illetve új szolgáltatás bevezetésével, valamint marketing eszközök használatának szélesítésével. Fejlesztési terveik viszonylatában feltételezhetjük a vállalkozásokról, hogy elméletileg elkötelezettek a település gazdaságfejlesztési koncepciója iránt.

---

<sup>†††</sup> HÉTFA Kutatóintézet felmérése a hazai kkv-k körében, 2011.



A sokrétű és nagy célokat maga elé állító városfejlesztési irányelvek ellenére a megkérdezett kisvállalkozások közel sem érzik magukénak a terveket. „Ön mennyire elégedett Zalaegerszeg város önkormányzatának gazdaságfejlesztő, vállalkozástámogató tevékenységével?” kérdésre adott válaszok határozottan negatív álláspontról tanúskodnak. Mindössze 1 válaszadó nyilatkozott úgy, hogy teljesen mértékben elégedett a város tevékenységével. 3 vállalkozás nyilatkozott úgy, hogy „inkább elégedett”. 7 vállalkozás „inkább elégedetlen” volt és 17-en egyáltalán nem voltak megelégedve a város ilyen irányú terveivel. (A többi válaszadó nem tudott, vagy akart felelni a kérdésre.)

E negatív megítélés következhet abból, hogy nem kerültek a KKV bevonásra a terv kidolgozása során. „Részt vesz-e Ön a vállalkozás működési területét érintő helyi fejlesztési tervek kialakításában?” kérdésre mindössze 7 (20%) vállalkozás nyilatkozott igennel. Hasonlóan kevesen vesznek részt ágazati fejlesztési tervek kidolgozásban is, erre kérdésre 8-an feleltek igennel.

Tanulságos képet mutat, hogy „Tervezi-e, hogy részt vesz a települési önkormányzat, a hitelszövetkezetek és a vállalkozói szervezetek által közösen kidolgozott helyi fejlesztések végrehajtásában?” 4-en egyáltalán nem is hallottak róla, hogy lenne ilyen, de szívesen részt vennének hasonlóban. 6-an felkérés esetén csatlakoznának egy ilyen lehetőséghez. 22-en biztosan nem vennének részt egy ilyen programban.

A kérdőív tanulsága szerint hiába vannak nagy gazdaságfejlesztési tervei a zalaegerszegi városvezetésnek, a helyi kkv szektor tagjaival megismertetni és elfogadtatni egyelőre nem sikerült. Ha a jövőben ténylegesen nagy hangsúlyt kívánnak fektetni a helyi vállalkozásokra, akkor a bevonásukra és tájékoztatásukra intenzívebb figyelmet kell fordítani.

## Véggövetkeztetések

Tanulmányunk utolsó fejezetében kívánjuk összefoglalni és bemutatni azokat az általános tendenciákat, amelyek a fenti városok problémáiból leszűrhetők és kormányzati, ill. fejlesztéspolitikai beavatkozást igényelnének. A problémákat több csoportba rendeztük.

### Humánerőforrás

A magyarországi vállalkozások esetenként hiányszakmákként definiálják szakterületüket, munkaerőhiányról beszélnek, miközben Magyarországon szinte folyamatosan 10% körül mozog a munkanélküliségi ráta. Ennek ellensúlyozására új oktatáspolitikai rendszert kell kialakítani. A szükséges szabályozási környezet megteremtése hozzájárulhat ahhoz, hogy az adott térség képzőintézményei – a helyben működő vállalkozások munkaerőigényének megismerését követően – a helyben igényelt szakmákban folytathassák képzési programjaikat. Ennek megfelelően az oktatóképzésben is lehetővé teszi a helyi szükségletekre való gyors reagálást. Ennek eredményeképpen megfelelő hazai munkaerőt és naprakész tanári ismereteket tudna kínálni a vállalkozásoknak. A vállalkozások pedig gyakorlati helyeket biztosítanának és szerződést kínálnának az adott szakma tanulóinak.

Interjúink során ezek az előzetes elképzelések maximális támogatásra találtak, a szakképzés rendszerének problémái kapcsán. Koncepcionális értelemben a megoldást az adhatná, ha az általános tárgyak (hangsúlyos idegen-nyelv ismeretek, matematika, magyar irodalom stb.) oktatása maradna a szakiskolákban és lenne továbbra is állami felelősség, míg a szakmai ismeretek oktatása teljes mértékben átkerülne a vállalkozásokhoz. Szekszárdi esettanulmányunkban írtunk legtöbbet ezekről az elképzelésekről, így összefoglaló tanulmányunkban csak néhány hangsúlyos indokot emelünk ki.

Társadalmi értelemben és a lokális munkaerőpiacok működési feltételeinek javítása szempontjából maga az üzemi részvétel a leglényegesebb, vagyis az, hogy a diák valódi üzemi körülmények között tanulja meg a szakmáját. Ezzel egyrészt munkakultúrát tanul: elsajátítja az üzemi viselkedési szabályokat, tiszteletre, rendre nevelik. Másrészt a gyakorlati idő alatt kipróbálja egymást munkaadó és munkavállaló, ami a szakma megszerzése után vagy azonnali elhelyezkedést eredményez, vagy pedig mindkét fél számára releváns ismereteket arról, hogy a kiképzett munkásnak milyen irányban lenne érdemes továbbfejlődnie, és az adott munkaerőpiaci szegmens mit képes kínálni számára.

Anyagi értelemben sokkal kifizetődőbb, ha a képzéshez szükséges drága gépeket a helyi üzemek használják, hiszen akkor ezek a gépek nem pusztán oktatási célokat szolgálnak, ami egyet jelent a potenciális üzemidejük mindössze néhány százalékának kihasználásával, hanem normál üzemmódban termelnek, oktatási időn kívül is értéket állítanak elő. A probléma nemcsak elméleti, hanem sajnos nagyon is gyakorlati. Egyik helyszínünkön a szakiskola EU-s pályázati források felhasználásával 1 milliárd (!) Ft-ért vásárolt magának különféle CNC-gépeket. Ezek egyrészt most ott állnak az iskola csarnokában kihasználatlanul, másrészt a normál oktatási keretek között egyszerűen képtelen az iskola hatékony képzést biztosítani a diákok számára. Tehát hiába vannak ott a drága berendezések, a diák akkor is úgy kerül ki az iskolából, hogy problémát nem tud megoldani, a gépet önállóan nem tudja beállítani, szerszámot nem tud tervezni és gyártani. Egy-egy diák alig néhány órát tud csak dolgozni a gépekkel; ez üzemi körülmények között nagyságrendekkel lenne több idő.

Szintén anyagi kérdés a mai ösztöndíj-rendszer. Az ún. hiányszakmákban ma ösztöndíjat biztosít az állam diákok számára, hogy ezzel ösztönözze őket ezen szakmák kitanulására. Az csak a kisebb probléma, hogy ezek az ösztöndíjak sokszor irreálisan magasak (helyenként elérik a nettó minimálbér összegét), de kialakult egy olyan viselkedésminta a rossz szabályozás következtében, hogy diákok egy ilyen szakma megtanulása után elkezdik a következő hasonlót, csak azért, hogy felvegyék az ösztöndíjakat. A képzés így nagyon drága, ráadásul a fent említett géphasználati problémák miatt semmivel sem magasabb színvonalú, mint ha ösztöndíj nélkül képeznének. A megoldást az jelentené, ha ezeket az ösztöndíjakat a képző cégek kapnák meg, ami sokkal hatékonyabbá tenné a rendszert, és kevesebb lenne benne a holtteher.

A cégek által biztosított szakképzés konkrét megvalósítása interjúink alapján kétféle modell szerint történhetne, és mindkettőben aktív szerepet vállalhatnának a helyi versenyképességi szerződések. Az első modell szerint olyan üzemcsarnokokra lenne szükség, ahol a cégek közösen tudnák, egy helyen tudnák megoldani a szakképzést. Ez elsősorban olyan városokban lehet működőképes, ahol egyrészt sok a viszonylag kis cég, amelyeknek nincs megfelelő helyük a szakképzés lebonyolítására, vagy vannak ugyan nagy vállalatok, de ők saját területükön vagy nem tudják vállalni a szakképzést, vagy nincs elég tőkéjük és idejük arra, hogy önálló üzemcsarnokot húzzanak fel ilyen feladatokra. (Már az engedélyeztetési eljárást sem képesek vállalni.)

A másik modell a már létező üzemek falai között képeli a szakképzést. Működik már ilyen gyakorlat több helyen, a helyi igények szerint ennek is megvan a létjogosultsága, csak oktatási szabályozás kérdése a rendszer bevezethetősége. Ez a típus specializáltabb ismeretek ad, viszont szorosabb kapcsolat alakul ki a vállalat és a tanuló között.

A szakképzésen kívül továbbá szükség lenne a felsőoktatás a vállalatok közötti szorosabb kapcsolatra, illetve általános mérnökprogramokra, mivel a középvezetői utánpótlás megteremtése, kinevelése

általános probléma a cégeknél. Egyrészt a mérnökök (és közgazdászok) jó része is úgy kerül ki az egyetemről, hogy képtelen azonnal bekapcsolódni egy gyár életébe, nem ismeri a gyártási folyamatokat, tehát szükség van speciális betanítási időre. Ezt hatékonyan tudnák szolgálni az olyan programok, amelyek keretében az egyetemek a gyakorlati időt ezekkel a cégekkel közösen szervezik meg hallgatóik számára. Másrészt a kvalifikált mérnökök életkörülményeinek megteremtése is versenyképességi kérdés. Hiába fizetné meg a vállalat a kiemelt munkabért, ha maga a város nem képes alkalmazkodni a mérnök magasabb elvárásaihoz. Olyan körülményeket kell teremteni, amiben a mérnökök jól érzik magukat és el tudják képzelni azt, hogy hosszú távra is az adott városban telepednek le és ott alapítanak családot.

## **Szabályozási-adminisztratív környezet**

A vállalkozások működését általában is, de esetenként a növekedésüket is gátolja bizonyos adminisztratív funkciók bonyolultsága, időigénye. Egyes hatósági engedélyek beszerzése hónapokat vehet igénybe, ez idő alatt a cégek megrendeléseket veszíthetnek el. Rövidebb engedélyeztetési (építhetőségi, közmű) eljárások, ritkább és egyben kevesebb működési és foglalkoztatási statisztikai adatszolgáltatási kötelezettség hozzájárul a vállalkozások versenyképesebbé válásához. Emellett a foglalkoztatás, az új munkaerő felvétele valamint a munkaerő megtartása érdekében a munkajogi szabályozások enyhítésével kedvezhet a kormány a foglalkoztatást vállaló cégeknek.

Általános probléma, hogy a helyben működő állami hivatalok, intézmények nem tekintik partnernek a vállalkozásokat, nem segítik a munkájukat, sőt sok esetben egész konkrétan akadályozzák őket fejlesztéseikben, ügyvitelükben. Ez többféle viszonyrendszerben megnyilvánulhat.

Egyrészt a közigazgatási ügyintézés jelentős része megyeszékhelyeken bonyolódik, az ügyfeleknek oda kell utazniuk, ott várakoztatják őket, nem hatékony az ügykezelés; ezzel kapcsolatban számos konkrét felvetés érkezett hozzánk interjúink során. Célszerű lenne a közigazgatást közel vinni az ügyfelekhez. Másrészt néhány helyen problémák adódnak a helyi önkormányzat és a vállalkozások kapcsolatában is, nem vagy csak minimális mértékben zajlik érdemi kommunikáció. Ennek hátterében leginkább az áll, hogy a helyi önkormányzat nem érzi szükségét az intenzív kapcsolattartásnak, nincs is felkészülve erre, és különösebb reklamációk hiányában tulajdonképpen problémamentesnek érzi a helyi cégek működését. Holott egyszerűen csak hiányoznak azok a fórumok, ahol ezek a cégek elmondhatnák a problémáikat, hiányoznak az élő és hatékony vállalkozói összefogások, és egyáltalán nem terjedtek el azok az innovatív szervezeti megoldások, amelyek bevonnák a vállalkozásokat az őket érintő ügyek intézésébe.

Eklatáns példa a szakképzés. Minden felkeresett városban egyszerre van jelen a munkanélküliség és a vállalkozások által megfogalmazott munkaerőhiány, aminek az általános közoktatási és szociális anomáliák mellett legfőbb oka a szakképzés elégtelensége. A helyi üzemeket közvetlenül nem ismerő, azokban esetleg még soha nem járt pedagógusok döntenek el évről-évre, hogy milyen szakmából hány osztályt indítsanak, és közben a cégeket erről nem, vagy csak részben kérdezik meg.

Másik, súlyos kérdéseket felvető példa, hogy vidéki városokban letelepült cégek még ma is szinte menekülnek (adminisztratív úton, a székhely vagy telephely átjelentésével) Budapestre a helyi hatóságok „zaklatása” elől. Kis- és közepes városokban egy-egy több száz főt foglalkoztató cég kitüntetett célpontja a hatósági ellenőrzéseknek; sokszor nem is célzottan őket keresik fel, de ha már arra járnak az ellenőrök, bemennek, mondván, „úgyis találunk valamit”. A hatóságok alapálláspontja az, hogy a cégek lopnak és csálnak, biztosan szabálykerülésre építik fel vállalkozásaikat, holott ma már ez nem így van, különösen az exportra termelő, modern technológiát alkalmazó cégek körében. Ugyanakkor az is igaz, hogy számos jogszabály maguknak az állami intézményeknek teremt lehetőséget visszaélésre: egyrészt túl sok a jogszabály (deregulációra van szükség!), másrészt nem segítő szándékú a szabályozás, hanem akadályozó típusú; a közigazgatás, ha akarja, hátráltathatja vagy meg is akadályozhatja beruházások indítását ugyanannyi erővel, mint amennyivel ugyanazt a beruházást engedélyezni lenne képes. A szabályozás mindig a csalások elkerülésére épül, és nem a valós problémák hatékony támogatására. Mindig abból indulnak ki, hogy a jogszabály alanyai csálni akarnak, és ezt meg kell akadályozni. Illetve ha fény derül rá, hogy valaki csalt, visszaélt a jogszabály egy adott passzusával, akkor azt nem egyedi esetként kezelik, vagy nem nézik meg a probléma tömegességét, hanem általános módosítást hajtanak végre, mindenki számára megszigorítják az adott részt. Csak azért, mert egyvalaki csalt, további tízezreknek kell plusz adminisztrációs terheket vállalniuk. Ez igen drága és ésszerűtlen eljárás. Az adózási szabályoknál végre állandóságra lenne szükség, hiszen ma olyan ütemben módosulnak a szabályok, hogy azt sokan nem tudják követni, így a NAV persze, hogy talál hibát, ha akar. Új egyensúlyt kellene kiépíteni ebben a lokális bizalmatlansági rendszerben, ami a mainál sokkal inkább elmozdul abba az irányba, hogy hagyja a cégeket működni, és csak akkor ellenőrzi őket, ha feltétlenül szükséges.

Általánosan szükség lenne valamiféle „érzékenyítő” tréningre a közigazgatásban dolgozók számára, hogy gördülékenyebben folyjon a piaci szektorral való kapcsolattartás. Emellett felbecsülhetetlen jelentősége lenne a helyi konzultációknak, eszmecseréknek, a szabályozott személyes kapcsolatoknak, a bizalom kiépítésének.

Általános szemponttá kellene a szabályozási gyakorlat során egyrészt a folyamat-elemzéseket, másrészt a költségbecslések készítését. Egy-egy jogszabály megalkotása során nem tesztelik le, hogy az miként is fog működni, mire mennyi tehet ró. Ezzel összefüggésben nem készülnek

költségszámítások, nem tudja az állam, hogy egy-egy engedély megkérése és kiállítása neki mennyibe kerül.

Az előzetes elképzelések között említett statisztikai adatszolgáltatási terhek a vállalati interjúk során többször is felszínre kerültek, és valóban észszerű lenne ezek alól felmenteni a cégeket. Minden szükséges adat ott van már különféle állami intézmények, hivatalok birtokában, hát oldja meg az állam, hogy ezek eljussanak a KSH-hoz. A bebetonozott munkavállalói érdekek helyi szinten sokszor ésszerűtlenek, maguknak a munkavállalóknak sem kedveznek. Munkavállalói oldalról muszáj lenne kissé jobban alkalmazkodni ahhoz a termelékenységserhez, ami a vállalatok vállát nyomja.

## **Fejlesztési forrásokhoz való hozzájutás**

A korábbi, sok esetben bonyolult pályázati rendszer, valamint a területi kiegyenlítésre törekvés logikája miatt a vállalkozások sokszor nem találnak a fejlesztési elképzeléseiknek megfelelő pályázatokat. Máskor a létező pályázatokon a területi elhelyezkedésük miatt nem jogosultak indulni.

A vállalkozások szükség lenne valamilyen konzultációs szerepet biztosítani, amely révén érvényesíthetik érdekeiket a fejlesztéspolitikai irányok meghatározásában. A napirenden lévő pályázati folyamategyszerűsítés révén a gyorsabb pályázkészítésnek köszönhetően az aspiráns cégek többször tudnak támogatásért folyamodni.

Mindezek fejében a vállalkozások együttműködést, összefogást valamint növekedési célokat vállalnak. Az előzetes elképzelésekben nevesített megoldások üdvözlendők mind vállalati, mind önkormányzati oldalról. Az egyszerűsítésre és gyorsításra elemi igény van. Magát a pályázati rendszert is a bizalomra és nem a bizalmatlanságra kellene építeni, ez az általános vélekedés. A vállalatokat érintő pályázatok sokszor olyan adatokat kérnek, amelyek vagy irrelevánsak az adott projekt szempontjából, vagy elő sem lehet állítani őket. Konkrét példa volt a 2008-2009-es munkahely-megőrző támogatási pályázatoknál, hogy be kellett írni az adatlapra a cég tervezett 2010. decemberi árbevételét. Olyan válságkörülmények között, amikor a vállalatok azt sem tudták, a jövő hónapban mennyi árbevételük lesz. Természetesen olyan „szakértői becslések” kerülnek ilyenkor a papírra, amilyeneket az adott kiírás megkíván; a cég tudja, hogy ez komolytalan szám, a bíráló is tudja, a cég pedig tudja, hogy a bíráló is tudja. Csak hogy közben az egész pályázati rendszer komolyságába vetett bizalom tűnik el, felerősítve az olyan viselkedésmintákat, amelyek csak a minél több pályázati pénz megszerzésére irányulnak, és nem a források hatékony elköltésére. A cégeknek sokkal jobb lenne egy olyan pályázati rendszer, amiben üzleti szabályok szerint kell játszani, és a forrásgazda nem pénzosztó automata szerepében tűnik fel, hanem konkrét és korrekt tárgyalópartnerében.

Egyrészt valóban szükség lenne arra a konzultációs szerepre, amit az előzetes elképzelések között említettünk, de ki kell alakítani egy olyan menedzsmentet is, ahová a néhány órán belül választ is kapnak ezekre. Pályázati konstrukciók szintjén kell szimulálni üzleti tárgyalásokat, ahol komoly és korrekt kérdésekre, felvetésekre komoly és korrekt válaszok érkeznek.

Sok cég akár több százmillió Ft-os önrésszel vesz részt pályázatokban, a rendszer mégis sorszámmal ellátott ügyfélként kezeli őket, akiknek nincs arcuk, nevük, és akik csak egy vállalatot jelentenek a sorban. Holott ezek a cégek fizetnének is azért, hogy az említett menedzsment-szervezet felálljon, hiszen nekik a gyorsaság, a rugalmasság a fő versenyképességi faktoruk, nincs idő heteket várni válaszokra, majd hónapokat hatósági engedélyekre. Ellentételezéseként a helyi szereplők vállalják az egymással való kooperációt, és akár a plusz-foglalkoztatást is. Konkrét igényként merült fel egy olyan megoldás, hogy az állam és a helyi önkormányzat alakítson faktorcégeket, amelyek egy-egy nyertes pályázathoz köthetően átvállalják a pénzügyi teljesítést, kvázi hiteleznek a cégeknek. Az állami kifizetések lassúak, rontják a versenyképességet, de ezt ilyen faktorcégek bevonásával ki lehetne védeni. Az állam aztán majd fizet valamikor, de már nem a nyertes vállalatnak, aki addigra meg is valósította beruházását, hanem a faktorcégnek.

## Források

„Nyugat-Magyarországi gazdasági tengely” Gyutai Csaba polgármester előadásának írásos anyaga.  
[www.zalaegerszeg.hu](http://www.zalaegerszeg.hu) letöltés ideje 2011. augusztus 27. 17:00

Balázs Kovács S. (2002): *Szekszárd*. In: Kasza S. (főszerk.): A XXI. század küszöbén. A Közép-Európai Üzleti Szövetség kézikönyv műhelye – a CEBA Kiadó – településmonográfia sorozata Magyarország jelentős városairól, községeiről. CEBA Kiadó, Budapest. 205 o.

[http://www.hirado.hu/Hirek/2011/03/30/09/KSH\\_nem\\_valtozott\\_a\\_munkanelkulisegi\\_rata.aspx](http://www.hirado.hu/Hirek/2011/03/30/09/KSH_nem_valtozott_a_munkanelkulisegi_rata.aspx) (letöltés 2011.04.08.)

Jászberény Város Integrált Városfejlesztési Stratégiája 2007-2013. Projektvezető: Dr. Földi Zsuzsa.

K. Balog J. et al. (szerk.) (1974): *Szekszárd*. Szekszárd Városi Tanács. 174 o.

Kiss Erika (2003): *A hűtőgépgyár és Jászberény fél évszázada*. Pro-Domine Bt. Jászberény. 147 o.

Kiss J. P. (2005): *Jászberényi kistérség: ipari modernizáció – társadalmi problémák*. In: Tisza-völgyi kistérségek gazdasági potenciálja, fejlődési pályái (helyzetelemzés). Megbízó: VÁTI Kht. Kézirat. R-Data Bt., Budapest.

KSH (2003): *A nagyvárosok belső tagozódása – Szekszárd*. KSH Tolna Megyei Igazgatóság, Szekszárd. 92 o.

Lukovics Miklós – Kovács Péter: A magyar kistérségek versenyképessége. *Területi Statisztika*. 2011/1. 52-71. o.

Szekszárdi Autóipari Alkatrész Beszállítók Klaszterének honlapja. <http://www.szedak.hu/>

Szentes Város Integrált Városfejlesztési Stratégiája. Munkaanyag, 2009. november

Terra Studio Kft. Területi Kutató Tervező Tanácsadó Iroda, Budapest, 2008.

Töttös G. (2008): *Szekszárd – mesélő útikönyv*. DEMETER Dél-Mezőföld Természetbarát Egyesület, Paks. 191 o.

[www.agj.hu](http://www.agj.hu)



Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT kötetét képezi.  
BCE Versenyképesség Kutató Központ  
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-6915