

Komoly veszély, hogy nem versenyképesek a kis- és középvállalkozások

# Felzárkózás vagy visszaesés? 1. rész

Ágazattól függetlenül egyre több jel utal arra, hogy a gazdasági fellendülés kifulladásra látszik. A kereslet hol drasztikusan, hol kisebb mértékben, de csökkenni kezdett. Növekszik a bizonytalanság, az öregedő társadalmakban Európa szerte árad a küzdelem folyik a munkaerőért. Eközben az egyre erőteljesebben globalizálódó piacokon számos új trend figyelhető meg: automatizálás, robotizáció, mesterséges intelligencia, tőkekoncentráció. Forrásbőség van, amivel sokan ész nélkül élnek, nem törődve a hitelekkel, a későbbi finanszírozhatósággal. Zuhanórepülés jellemzi a kis- és középvállalkozások jelentős részét, köztük sok jobb sorsra érdemes társasággal. Válságálló gazdaságra vágyunk, de a gazdaság szerkezetét olyan tényezők jellemzik, mint a 91%-nyi mikrovállalkozás, a feldolgozóiparban a 29%-os járműipari dominancia, valamint a multinacionális vállalatok túlsúlya. A kormányzat igyekszik, már dolgozik a 2030-ig szóló tervben, bevonva az előkészítésbe a Nemzeti Versenyképességi Tanácsot. De mit tehetünk mi magunkért? Hogyan legyünk versenyképesek? Hogy függ össze a nemzeti és a vállalati versenyképesség? Milyen módon erősíthetők meg a hazai vállalkozások? Mit tehet egy kkv, ha talpon akar maradni? Ilyen, és ehhez hasonló kérdésekre keressük a választ két részben álló riportsorozatunkban szakértőinket, valamint a régió meghatározó vállalati, intézményi és önkormányzati vezetőit megszólaltatva.

Mottó: „Egy éles kanyar az úton, nem az út vége.

Kivéve, ha nem vesszük észre, és nem vesszük jól be a kanyart”.

(Dr. Csath Magdolna)

## ÚGY LÁTOM, HOGY...

■ **Bodrogai Ferenc:** – 18 millió szoftverfejlesztő – jól fizetett, okos ember – dolgozik ma a világon, javarészt azon, hogy a dolgok folyását, a gazdasági folyamatokat, a profitforrásokat megváltoztassa. Arra mérget vehetünk, hogyha ennyi kiváló koponya napi 8-10 órában, gőzerővel ezen ügyködik, akkor valóban meg is fogják változtatni a világot. A digitalizáció elementáris erővel tör utat az életünkbe, mi pedig papírvékony fundamentummal, felvérteztenül állunk előtte. Napjaink történelme az emberiség első olyan időszaka, amelyben úgy tűnik, semmi sem következik a múltból. Nem az számít, kik voltak az elődeid, mit értél el eddig. Új szereplők lépnek a színpadra, új igények fogalmazódnak meg, minden hihetetlen gyorsasággal alakul át, szinte észre sem vesszük, és máris egy új, számunkra ismeretlen világban ébredünk, melyben minden másképp működik, mint ahogy mi azt megszokhattuk. Mégis – ha talpon kívánunk maradni – tudnunk kell alkalmazkodni az új kihívásokhoz.

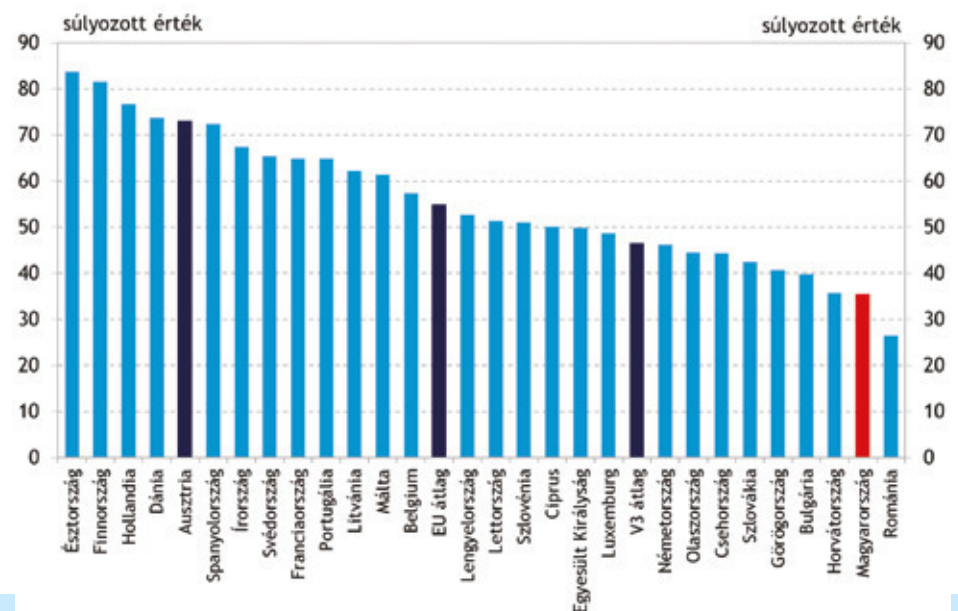
■ **Galler Károly:** – Volt már ilyen hirtelen keresletnövekedés a magyar építőiparban. Egy válság után erre számítani lehet. A problémát abban látom, hogy a magyar cégek egy jelentős része úgy próbálja a hullámot meglovagolni, hogy ehhez még csak most veszi meg a deszkát. Ez bizonyos fokig érthető is, hiszen hosszú időn keresztül a magyar vállalkozások számára nem volt olyan stabil növekedési pálya, ami lehetővé tette volna a fokozatos erősödést. Most bőven van tőke, támogatott hitel, be lehet vásárolni eszközökből. A kérdés csak az, milyen mérték-

ben érdemes. Meddig tart ez a lendület? Mi lesz, ha kifut a CSOK, a kedvezményes áfa az új lakásokra? Mi van, ha tényleg jön egy újabb krach. Mit fog kezdeni az új gépekkel, a bankhitellel? Újra ott tartunk majd, hogy bedöntjük a cégeket?

– A termelő vállalatoknak persze érdemes és kell is kapacitást optimalizálniuk, beruházniuk, és főleg megéri a hatékonyságukat növelniük, mert ezzel kiválthatják a hiányzó és egyre dráguló munkaerőt és növelhetik versenyképességüket. De jellemzően nem ezt látjuk. Míg tőlünk nyugatra a digitalizáció, az infrastruktúrafejlesztés korát élük, a magyar cégvezető-tu-

lajdonosok jelentős része – tisztelet a kivételnek – még a kockás papírnál tart, és a titkárnőjére bízta, hogy e-mailt írjon. Nem szereti, fél a számítástechnikától, de akkor hogyan fog robotokkal, automata rendszerekkel dolgoztatni?

■ **Selmeczi Attila:** – Egyfajta válság már jó ideje elkezdődött: ez a munkaerő-piaci válság. Ezt lehet szépíteni, lehet mondani, hogy nem mindenkit érint, de ez nem igaz. Semmilyen ágazat nem tudja magát kivonni ez alól, talán a néhány fős mikrovállalkozások kivételével, ahol a tulajdonosok eddig is csak magukra, a családjukra számíthattak. Azok vannak a legnehezebb helyzetben, akiknél sok munkavállalóra van szükség. A mi szakmánk, a szállítás, fuvarozás ilyen. Az pedig még egyelőre messze van, hogy sofőr nélkül tudjanak működni a kamionok. Szállítani pedig kell.



EU digitális társadalmi és gazdasági index (DESI) – digitális Köszolgáltatások Pillér 2017  
Forrás | Eurostat

– Azt tapasztaljuk, hogy a kormány mindig 5-6 hónappal később érzékeli azokat a problémákat, amiket a gazdaság szereplői már látnak. A szolgáltatási szektor, de még inkább a fuvarozás 2008-ban is legelőször érzékelte a gondokat. Amikor befékeződött a gazdaság, a szállítást kellett legelőször visszafogni vagy megállítani. A szakértők nem igazán hisznek a vállalatoknak, csak amikor a baj már a gyakorlatban is begyűrűzött.

– Meggyőződésem, hogy jövőre – legkésőbb a második felévre – intézkedéseket kell majd hozni a kkv-k megsegítésére, mert különben a rendkívül alacsony hatékonyságú magyar tulajdonú cégek nem fogják bírni a versenyt.

■ **Simon Péter:** – Egyre többen számítanak újabb, negatív változásra, kereslet-csökkenésre, de ennek jeleit mi még nem igazán érzékeljük. Egyetlen vevőnk kivételével még nem tapasztaltunk visszaesést. A mi területünk speciális a tekintetben, hogy a dízelmotor-botrányt követően újra kellett kalibrálni ezeket a gépeket, s ez a folyamat 2019 áprilisáig eltart. Ez természetesen hatással van magára a termelésre is, oka lehet a keresletcsökkenésnek.

■ **Sinkó Ottó:** – A számok azt mutatják, hogy Magyarország leszakadt. A rendszerváltáskor még a régió élmezőnyébe tartoztunk, most csak a románok és a bolgárok vannak mögöttünk. Magyarország rosszul teljesít. Jóval kevesebbet fejlődünk, mint régiós társaink.

– Az új válság nemcsak, hogy biztosan jön majd, hanem sok jel már arra mutat, hogy itt is van. Azt, hogy ez az új válság olyan lesz-e mint a 2008-as, ami óriási visszaesés volt, vagy egy csöndesebb, fokozatos csökkenésre kell számítanunk, ezt ma még nem lehet megmondani. Én bízom abban, hogy az utóbbi fog bekövetkezni, és csak a fellendülés lufija fog ezúttal kidurranni. A kereslet most messze megelőzi a kínálatot, a munkaerőpiacon ez már ordító módon mutatkozik.

– A 2008-as válság erős nyomokat hagyott a magyar emberekben. Óvatosabbak lettek. Először a megtakarításaikat fejlesztették föl, és amikor már biztonságban érezték magukat, úgy látták, hogy még mindig jó a jövedelmük, sőt egyre jobb, akkor kezdték el fogyasztani. Most ebben a fázisban vagyunk, éppen ezért az átlag munkavállaló nem fogja érezni, amikor a piacon a kereslet csökkenni kezd. Ebből adódóan ő még tovább fog fogyasztani. A jelek azonban már olvashatóak: az ipari termelés az unió országaihoz képest. A fogyasztás, tipikusan a szolgáltatások hajtják mindenhol a GDP-t, nem a termelés és az export. Az ipari termelés idehaza is átlagban legalább évi 2%-kal alacsonyabb szinten van, mint az azt megelőző években. Most még nem hallottunk igazi nagy kiugrásokról. Minden egyes parciális visszaesést meg lehet magyarázni. Az autóknál azért,

mert megváltozott a dízelnorma. Mindegyikhez fűzünk egy-egy magyarázatot, de összeségében a kép magáért beszél: az ipari fejlődés jelentősen alacsonyabb, mint volt, az Unióban és Kelet-Európában is. Az utóbbiban tartósan magasabb, mint tőlünk nyugatra, ezért mi még kevésbé érezzük ezt a problémát. Még mindig viszonylag jónak értékeljük. A korábbi 6-7%-hoz képest 4-5%-nál tartunk, és ennek örülünk. De ez már egy jelentős visszaesés, és még nem történt semmi. A következő évben, de legkésőbb 2020-ban egy nagyon jelentős visszaesés lesz, de valószínű, hogy már 2019-ben is érezni fogjuk ennek hatásait. Mindez várhatóan egyensúlyba hozza majd a munkaerőpiacot.

## HOGYAN HATNAK RÁNK A MAKROTÉNYEZŐK?

A vállalkozások versenyképessége a légüres térben nem értelmezhető. A makrotényezők – demográfia, oktatás, képzés, munkaerőpiac, kultúra, beruházások, támogatások, szabályozások, pénzügy és adópolitika – a vállalatok számára leginkább környezeti adottságként jelentkeznek, melyeket nem, vagy csak igen kis mértékben képesek befolyásolni. Éppen ezért nem mindegy, mennyire versenyképes maga a nemzet, amelynek részét képezik, vagy hogy mit tesz az állam a nemzeti és a vállalati versenyképességért.

## A HATÉKONY ÁLLAM A NYERŐ

### Nemzeti Versenyképességi Tanács

A Nemzeti Versenyképességi Tanács (NVT) a magyar kormány által 2016 októberében létrehozott szerv, melynek fő feladata Magyarország versenyképességének erősítése, az állami szolgáltatások javítása. Tagjai: Bársony Farkas, az Amerikai Kereskedelmi Kamara (AmCham) magyarországi elnöke, a General Electric ügyvezető igazgatója; Dr. Csath Magdolna, a Szent István Egyetem emeritus professzora, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem magántanára; Ésik Róbert, a Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) elnöke; Hernádi Zsolt, a MOL-csoport elnök-vezérigazgatója; Jánoskúti Levente, a McKinsey & Company budapesti irodavezetője; Dale A. Martin, a Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara (DUIHK) elnöke, a Siemens Zrt. elnök-vezérigazgatója; Palkovics László innovációs és technológiai miniszter; Parragh László, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK) elnöke és Varga Mihály pénzügyminiszter.



**Dr. Csath Magdolna**  
közgazdász,  
a Szent István Egyetem  
emeritus professzora,  
a Nemzeti Közszolgálati  
Egyetem magántanára



**Radetzky Jenő**  
Fejér Megyei  
Kereskedelmi és  
Iparkamara elnöke,  
Ausztriai tiszteletbeli  
konzulja



**Bodrogai Ferenc**

Nord-Paper Csoport,  
ügyvezető igazgató



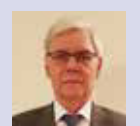
**Galler Károly**

Lábatlani Vasbetonipari Zrt.,  
vezérigazgató



**Krámlai Attila**

FLEXMONT Kft.,  
ügyvezető igazgató



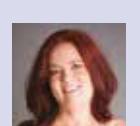
**Nagy Alajos**

Garzon Bútor Csoport,  
tulajdonos,  
c. egyetemi docens



**Tóth Béla**

Gyermelyi Zrt.,  
elnök



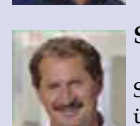
**Kis Éva**

Karsai Holding Zrt.,  
vezérigazgató



**Selmeczi Attila**

Transintertop Kft.,  
ügyvezető igazgató



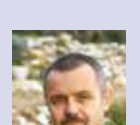
**Simon István,**

Simon Műanyagfeldolgozó,  
ügyvezető igazgató



**Simon Péter,**

Simon Műanyagfeldolgozó,  
ügyvezető igazgató



**Sinkó Ottó**

VIDEOTON Holding Zrt.,  
vezérigazgató





A testület munkájában részt vesznek az illetékes államtitkárok és azok helyettesei is. Az összetétel hűen tükrözi a különböző társadalmi érdekeket. A vállalati szektor képviselői a saját versenyképességük megteremtését tekintik elsődlegesnek, a minisztériumi oldal pedig, beleértve a minisztereket és a tudomány képviselőit is, a nemzeti versenyképesség megteremtésén dolgozik, ahol csak lehet, összhangban a vállalatokkal.

## Nemzeti kontra vállalati stratégia

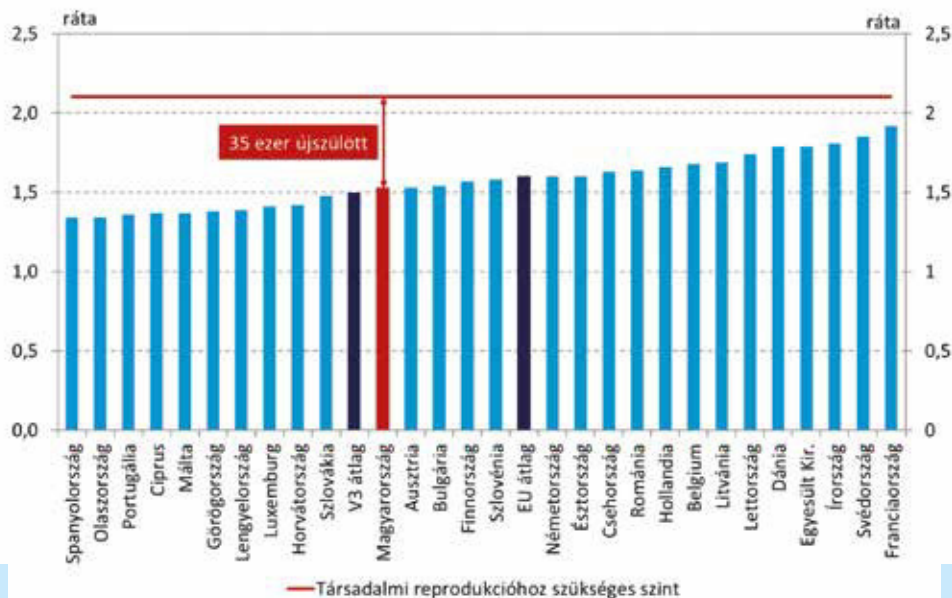
**Csath Magdolna:** – A vállalkozások természetete, hogy elsősorban a profitmaximalizálásban érdekelt: olcsón, a lehető legnagyobb támogatás mellett szeretnének termelni. A hatékony, bürokráciamentes állam, a rugalmas, vállalatbarát üzleti környezet természetesen szintén igényük. Ez utóbbi esetben a nemzeti és a vállalati versenyképesség célkitűzései összhangban is vannak. Ehhez elengedhetetlen az állam részéről a bürokráciacsökkentés, az e-kormányzat fejlesztése, a transzparens döntésmechanizmus, a viszonylagos állandóság, stabilitás, a jó előre tervezett, nem túl gyakori változtatás.

– A nemzeti versenyképesség oldaláról nézve az a fontos, hogy közös értékeinket megőrizzük, újratermeljük, illetve hatékonyan hasznosítsuk. Sok minden beletartozik ebbe: a pénz, amivel az állam rendelkezik – nem mindegy például, hogy miibe ruház be, mit támogat, és az hogyan térül majd meg. A föld, a természeti környezet, az infrastruktúra szintén a nemzeti kincseink között szerepel. Ezekre vigyázni kell, meg kell óvnunk, karban kell tartanunk. Itt már számos ponton kerülhetnek ellentétbe a vállalati és a nemzeti érdekek. Felsorolhatatlanul sok ponton találkozunk, egymásba szövődnek a nemzet és a vállalatok érdekei, éppen ezért érdemes ezek összhangját a lehető legtöbb területen megteremteni. Erre törekszik az NVT. A most készülő nemzeti versenyképességi stratégia olyan jövőbeli feladatokat fogalmaz meg, amelyek segítik az üzleti környezet még rugalmasabbá válását, a bérek utáni járulékok további csökkentését, de foglalkozik a népességszűkülés megállításával, a felnőttképzés hatékonyabbá tételével is.

## FOGY A MAGYAR

### Alacsony születésszám

**Csath Magdolna:** – Az államnak a leginkább a humán vagyonával kell jól gazdálkodnia. Mindent meg kell tennie azért, hogy Magyarországon a lakosság fogyása lelassuljon, vagy még inkább, hogy megálljon. Tisztelegesen, őszintén fel kell tárni a valós okokat, miért nem születik a számos intézkedés ellenére sem elegendő gyermek. Kétségtelenül javult a statisztika, de továbbra is az uniós átlag alatt vagyunk a termékenységi rátánkat illetően.



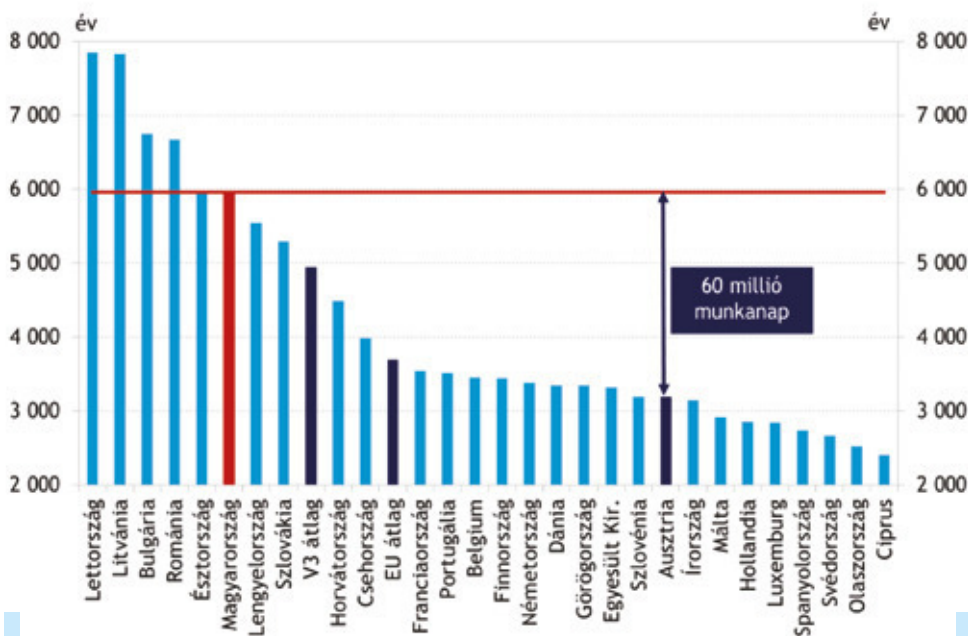
Teljes termékenységi ráta 2016 - Forrás: Eurostat

tika, de továbbra is az uniós átlag alatt vagyunk a termékenységi rátánkat illetően.

Az inaktív népesség aránya 2030-ig jelentősen növekedni fog – olvasható a Magyar Nemzeti Bank 180 pontos, az NVT-nek a közelmúltban készített munkaanyagában. Az uniós országok egyike sem éri el a minimális 2,1-es termékenységi rátát, azaz nem képes újratermelni önmagát. Hazánkban (a 2016-os adatok alapján – lásd. a grafikont) évi 35.000 újszülöttel maradunk el az uniós átlagtól.

### Idő előtt meghalunk

A népességszűkülés másik végén az idő előtti elhalálozás áll. Döbbenetes tény, hogy a magyar lakosság egészségi állapota – hasonlóan a régiós országokéhoz – milyen mértékben marad el a nyugat-európaiától. Ha nincs egészség, nincs termelékenység, csökken a munkában töltött idő. A korai halálozás miatt kevesebb a munkaképes, gazdaságilag aktív ember. Ausztriához képest 60 millió munkaóránk veszik így el (lásd. a grafikont), miközben nincs elegendő munkaerőnk.



Elkerülhető életév-vesztés a 70 éves kor alatti halálozások esetében (100 ezer azonos korú lakosra, 2014) - Forrás: Eurostat

■ **Csath Magdolna:** – Miért halnak meg túl hamar a magyarok? Alacsony az egészségesen várható átlagos élettartam. Pedig ez a humán vagyunk. Olyan szempontból sem mindegy az egészségi állapotunk, hogy az egészséges ember hatékonyabban tud dolgozni, mint a beteg. Egy állandóan betegállományban lévő emberre a cégnél sem lehet számítani. A nemzet és a vállalatok érdeke ezen a ponton ismét találkozik. Az egészségügy rendbetétele megkerülhetetlen, közös érdek.

## A TUDÁS, HATALOM

„Sem a menedzsmenttel, sem a humán erőforrással foglalkozó irodalom nem hangsúlyozza eléggé a kulturáltság (nem a szakmai kultúra!) szerepét egy vállalat versenyképességének alakulásában. Márpedig ez alapvetően befolyásolja nem csupán a munka- és minőségi feyelmet, hanem a munkatársak helyzetfelismerő, problémamegoldó és kommunikáló készségét is. A munkaerő általános kulturális színvonala különösen fontos szempont olyan kis országban, amelyben a tudásgazdaság a legjelentősebb potenciális versenyelőny.” (Hoványi)

■ **Csath Magdolna:** – A tanultság, a műveltség, a szakmai színvonal is versenyképességi tényező. Magában foglalja az állami oktatási rendszert a bölcsődétől a doktori képzésig. Nem mindegy, ennek milyen a színvonala. Ugyanakkor meghatározó a felnőttképzés szerepe is. Egy gyorsan változó környezetben, ahol folyamatosan új technológiák, új tudás jelenik meg, elengedhetetlen, hogy lehetőség is legyen ezek elsajátítására. A modern eszközök csak akkor érnek valamit, ha az emberek használni is tudják azokat. Ezt pedig nem az egyetemeken kell oktatni. A digitalizációs, informatikai ismereteket, vagy bármi más, az új technológiákhoz kapcsolódó tudásanyagot a felnőttképzés hivatott átadni a társadalomnak. Éppen ezért sokat mond az is, hogy egy országban hányan vesznek részt a felnőttképzésben. A magyar adat rendkívül gyenge. 2017-ben 6,2%, míg az uniós átlag 10% fölött van. A legversenyképesebb országokban – svédok, dánok, norvégok, Svájc – ez 20-30% között mozog. Gyakorlatilag majdnem mindenki állandóan tanul.

■ **Sinkó Ottó:** – A tanárok még mindig nincsenek kellőképpen megbecsülve. Ez súlyos probléma, mert az oktatási rendszer javításával lehetne igazán versenyképessé válni. Hiába a technológia, a beruházások, a gépek, ha nincs, aki kezelni tudja azokat. Attól várható előrelépés, ha már kiskisiskolás korban megtanítjuk, hogyan kell a napi szembejövő problémákat kezelni. A fiatalok szerezzék meg az alapvető tudást, ami az életükhez szükséges, de ne próbáljunk leoltolni a torkukon olyasmit, amit nem akarnak. A

képességgel kellene sokkal jobban gazdálkodni. Definiálni, kinek milyen képessége van, annak megfelelő útra terelni, hogy a létező leghatékonyabban tudjon a társadalomba beilleszkedni. Ne akarjunk a kevésbé értelmes gyerekekből atomfizikusokat képezni, mert nem sikerül, de ne akarjuk az atomfizikusoknak valóktól megvonni a lehetőséget, hogy megtanulják az irodalomnak és a kultúrának az alapvető részeit, mert akkor meg azért nem lesznek a maguk helyén megfelelő emberek. Tehát sokkal inkább a gyerekek képességére építő szelektív képzésben hiszek.

– Az, hogy a szakképzési rendszert közelítették a gyakorlathoz, átgondolt tempó mellett, nem tartom rossznak. Emellett úgy gondolom, az információtechnológia rendkívül sokat tud segíteni mindenkin, a kkv-kon is. Ismerek olyan szolgáltató kisvállalkozásokat, amelyek fényvökre vannak attól, amit csinálniuk kellene. Mert a tulajdonos, a cégvezető lemaradt, tudása nem piacképes már, nem ismeri fel a megfelelő eszközöket, szoftvereket, a szervezeti hatékonyság szerepét. Az, hogy erre nem képes, szintén az oktatási rendszerben gyökeredzik. Erre a kkv-kat kifejezetten lehetne tanítani. Ez lenne a felnőttképzés feladata. De ennek nálunk, ma nincs gazdája.

■ **Radetzky Jenő:** – Uniós forrásokból éppen most indult útjára egy nagy program – ebben a kereskedelmi és iparkamarák az élen járnak –, melynek a célja a digitális tudás bevitele a vállalkozásokba. A lista végén kullogunk, mind a keleti tömböt, mind Európa egészét nézve, annak ellenére, hogy Magyarország köztudottan előkelő helyet foglal el a számítástechnika, a szoftverfejlesztés világában. Az alkalmazás területén bajban vagyunk. Nincs meg a kellő fogékonyság, a képzettség, nem elég gyors a mindennapokban való alkalmazás. Emellé párosul a nyelvtudás hiánya, mert sajnos a magyar nem a nemzetközi kommunikáció nyelve. Ez is óriási

*A modern eszközök csak akkor érnek valamit, ha az emberek használni is tudják azokat.*

versenyhátrányt jelent. Itt is gyors intézkedésekre lenne szükség.

■ **Selmeczi Attila:** – A képzés a fuvarozási szakmát is súlyosan érinti. Az MHSZ-ek megszűnésével eltűntek a támogatott gépkocsivezető-képzések. Ma már újra van ilyen, de az a piaci igényekkel köszönő viszonyban sincs. Kevés az oktató, nagyságrenddel kisebb járművekkel vizsgáztatnak. A jogosítvány ugyanaz, csak épp teljesen mást, és másképp kell majd vezetni a való életben. A fuvarozó vállalatok szívesen szerepet vállalnának a gépjárművezető képzésében. Az elmélet már ma is e-learninggel megy, a gyakorlatot pedig így a valódi igények-

nek megfelelően sajátíthatnák el a leendő kamionsofőrök. Elemi érdekünk, hogy a legprofibb képzést kapják. Azonnali lépések szükségesek, mert nem lesz szakképzett munkaerő, nem lesz, aki a kamionokat vezesse, az árut szállítsa. Próbáltunk a duális képzésbe is bekapcsolódni, de nem tudtunk elindulni ezen a téren. Így nem marad más, mint hogy a béreinket a piaci átlag fölött tartjuk. Ezt viszont ki kell tudnunk termelni.

■ **Simon Péter:** – Részt veszünk a duális képzésben, együttműködünk a szakképző centrumokkal, az egyetemmel is, vannak különféle programjaink a diákoknak, a már meglévő munkatársainknak. Hasonló módon kapcsolatban állunk a környezetű települések iskoláival is, buszt küldünk a gyerekekért, gyárlátogatásra hozzuk őket a szüleikkel együtt. Így, amikor látják a tiszta modern környezetet, a robotokat, szertefoszlanak a fejükben lévő negatív képek a koszos-olajos üzemekről, gyárakról. Amikor a pályaválasztáshoz érnek, szeretnénk, ha reális kép alapján tudnának dönteni az itt elérhető 20-30 szakmáról.

■ **Kis Éva:** – Szerettünk volna Fehérváron egy tanműhelyt, ahol szívesen vállaltuk volna a diákok gyakorlati képzését, de feladtuk a tervünket, mert úgy láttuk, hogy nem életszerűek a feltételek. A tanár legyen főállású alkalmazottja a cégnek, a gyártógépeinken nem lehet oktatni, erre a célra külön gép kell, ahogy külön öltöző is, hogy csak néhány kritériumot említsek. Így mi inkább a megyei OKJ-s képzések irányába nyitottunk. A képző cég tanfolyamainhoz szívesen adunk gyakorlati helyeket. Emellett természetesen számos diákot fogadunk szakmai és nyári gyakorlatra.

■ **Krámlai Attila:** – Szerződésben állunk a Pannon Egyetemmel már három éve, de a duális képzésből sajnos mégsem lett valóság. Le-

het, hogy mi rontottuk el, nem tudom. Amikor végignéztünk, hogy az egyetem mit vár el tőlünk, mit oktassunk, mindent naplózzunk, dokumentáljunk, hamar rájöttünk, ehhez az egyik menedzserünk teljes munkaidejét be kellene áldoznunk. Irreálisnak tűnt, hogy kapunk egy-két kiképzésre váró fiatalot, de cserébe le kell mondanunk egy szakemberről.

– A fizikai állományban működik a szakképzés. Középiskolákból, technikumból érkező, utolsó éves diákok több hónapot dolgoznak nálunk, rendes munkaszerződéssel. Közülük többen a tanulmányaik befejezése után vissza is térnek hozzánk. A felsőoktatásból is van levelezős, közgazdász hallgatónk, ha



végez, őt is szándékunkban áll alkalmazni. Ezek működőképesebb konstrukcióknak tűnnek.

■ **Csath Magdolna:** – A tapasztalatok azt mutatják, a duális képzés nem működik igazán jól. A multinacionális vállalatok igényeire van szabva, a fő célja – ami önmagában még nem lenne baj –, hogy felgyorsítsa a szakképzést. Minél kevesebb humánoktatás, minél több specifikus szakmai gyakorlat. Ez ebben a formában rossz irány. Ha a szakképzésből ki akarjuk hagyni az általános műveltséget, az alapjaiban fogja tönkretenni a versenyképességet. Szakbarbárokat fogunk faragni, és kimarad az ember, a maga értékrendjével. A multinacionális vállalatoknak – mivel jellemzően rövid távon akarnak minél nagyobb profitra szert tenni – ez így is megfelel, de nemzetgazdasági szinten ezzel a céllal nem lehetünk elégedettek.

## HOVÁ LETT AZ INFLÁCIÓ?

■ **Bodrogai Ferenc:** – A vállalkozókhöz, a termelő cégekhez bejön az infláció, csak a kerítésnél megáll, és ott halmozódik föl. Az infláció gyakorlatilag az a drágulás, aminek az árban meg kellene jelenni, ehelyett profitvesztés formájában gyűlik a vállalkozásoknál. Ez nem történhet az idők végezetéig. A gátak előbb-utóbb átszakadnak, csakhogy addig rengeteg cég kidől. Ennek a gazdasági hatásmechanizmusa nemcsak hogy a versenyképességre, de a vállalkozások talpon maradására is rendkívüli módon hat, lehet, hogy ideje lenne ezzel többet foglalkozni. Mert, ha az alapanyagok drágulása nem mehet át a fogyasztói árakba akár az üzletlánci erőfölény, akár a gazdaságpolitika miatt, akkor egy fokozatos, kis léptékű áremelés helyett, drasztikus lépések következnek. Az építőiparban ezt már megtapasztaltuk. A következő a szállítás lesz, az pedig minden más árat magával fog húzni.

■ **Selmeczi Attila:** – A céginformációs adatbázisokból egyértelműen látszik, hogy a vállalkozások döntő többségének a 2017-es eredménye lefeleződött az előző évihez képest. Az emelkedő bérekhez, járulékokhoz a fuvarozásban még jön az üzemanyag, a biztosítások, az útdíjak. Mindezt jelentős költségnövekedés.

– Nyár óta beszédtem a szakmai berkekben az infláció, én már idén áremelést vártam. Nem így lett. Amíg tart a haszonkulcs, a fuvarozó nem emel. A lejárt tendereinket csak úgy tudtuk hosszabbítani, ha nem emeltünk árat. Ahol így nem vállaltuk, ott az olcsóbb árral elvitték tőlünk a munkákat. Veszteséggel pedig nem szabad elvállalni. Pontos méréseink vannak, napra készen nyomon tudjuk követni az eredményességünket, ez alapján hozzuk meg a döntéseinket. Pár százalékos haszonnal már nagyon könnyű veszteségbe fordulni. Ha valaki nem kezd el lekövetni a költségváltozásait, és továbbra is alacsonyan tartja az árát, az nem fogja túlélni a következő

időszakot. Sok ilyen céget látok. Közülük sokan csak a jövő év tavaszán, az éves zárásakor, a könyvelésből tudják meg a rossz hírt, hogy veszteséget termeltek. Persze egy ideig még a bankok segítségével finanszírozhatóak lesznek, de ha nem változtatnak, nem húzzák sokáig. Nincs tehát más megoldás – ezt mutatták a 2018-as I. negyedéves összesítőink – árat kell emelni.

■ **Galler Károly:** – Az előállítási költségek, alapanyagok, bérek, energia árak folyamatosan növekednek, miközben a piaci elvárás az, hogy az áraink ne változzanak. Ez hosszú távon nem fog menni, mert eközben a vállalatok alapvető célja, a profittermelő képessége fog eltűnni. Azért nem emelhetünk, mert az uniós árakhoz kell alkalmazkodnunk, mert ugyanazt nyugaton olcsóbban, hatékonyabban elő tudják állítani. De akkor mire alapozzuk majd a felzárkózást? A termelékenység-növekedés, a hatékonyság növelés a megoldás, ami az egyre csökkenő árakkal egyre kevésbé finanszírozható.

## MOST A MAGYAROKON A SOR!

■ **Csath Magdolna:** – A magyar gazdaság-szerkezet az egyik legfontosabb versenyképességi kérdés, melyet állami szinten kellene újragondolni. A multinacionális cégek becsábitása, bevonzása, mint legfontosabb munkahelyteremtő cél – rendkívül hatékonyan működött az elmúlt időszakban. Az adók, a bérek járulékaiknak csökkentése, az alacsony társasági adó leginkább a multinacionális cégeknek kedvez. Ráadásul – cserébe az új munkahelyekért – olyan volumenű egyedi támogatásokat kaptak, amelyekre a hazai vállalatoknak esélyük sem volt. Azonban ma már felmerül a kérdés: kell-e még nekünk további multinacionális vállalato-

kat idehozunk, főleg ilyen áron? Az ajándékba adott támogatásokból jelentős profitot termelnek, melynek egy részét kiviszik az országból. Ezzel nem járulnak hozzá Magyarország felzárkózásához. Érdeük továbbra is az olcsó munkaerő, az alacsony adók, a nagy, hazavihető nyereség. Így jelenleg Magyarország hozzájárul Nyugat-Európa gyorsabb fejlődéséhez, miközben mi ismét leszakadunk.

– A magyar gazdaságot kellene mielőbb megerősíteni, válságállóvá tenni. Mert a gyors változás mellett más jelenség is van: a globális növekedés csökken. A történelemből tudjuk: a nagy változások, előbb-utóbb újabb válságokat hoznak. Ha jól akarunk kijönni belőle, fel kell készülnünk rá.

– Veszélyes, és egészségtelen arányban van jelen a járműipar a hazai feldolgozóiparban. 29%, amiben a most letelepülő BMW még nincs benne. Átalakulóban van az autóipar, és azt már a saját bőriünkön is megtapasztalhatuk, hogy egy általános gazdasági válság esetén ez az iparág az első, ami bajba kerül, és elbocsátja a dolgozóit.

– Válságállóbbá tenni a magyar gazdaságot alapvetően két módon lehet: a lehető leggyorsabban meg kell erősíteni a hazai, nemzeti tulajdonban lévő vállalatokat, erre egy fejlesztési programot kidolgozni. Ez tudomásom szerint már készül. A másik feladat: legalább viszonylagos egyensúlyba hozni az ágazatokat, megerősítve például a nemzeti szinten hagyományosan erős infokommunikációt, gyógyszeripart, élelmiszeripart.

■ **Radetzky Jenő:** – Fontosnak tartom a hazai vállalkozások megerősítését, de semmiképp sem úgy, hogy a nem hatékony, önmagát fenntartani is alig bíró, az eszközeit újratermelni képtelen cégeket tartsuk életben. Az így lekö-

Feldolgozóipari alág	Termelési érték megoszlása	(%) Volumenváltozás az előző év azonos időszakához képest
Járműgyártás	29,7	1,4
Elektronikai ipar	11,5	1,5
Élelmiszeripar	10,0	4,6
Kohászat, fémfeldolgozás	8,6	10,1
Gumi-, műanyag- és építőanyagipar	8,5	14,7
Gép, gépi berendezés gyártása	6,3	-11,0
Vegyipar, termék gyártása	6,1	9,0
Kohászat, kőolajfeldolgozás	4,4	-1,0
Villamos berendezés gyártása	4,3	1,0
Fa-, papír- és nyomdaipar	3,3	5,3
Gyógyszeripar	3,1	6,2
Egyéb feldolgozóipar	2,7	-9,8
Textil- és bőripar	1,5	-5,0
<b>Feldolgozóipar összesen</b>	<b>100,0</b>	<b>2,7</b>

A feldolgozóipari termelés szerkezete és alakulása, 2018. I. negyedév - Forrás: KSH

tött munkaerő társadalmi értelemben sokkal hatékonyabban felhasználható lenne más területeken. A kényszervállalkozások ideje lejárt. Az optimális gazdaságszerkezet megkívánja, hogy csökkenjen a gazdasági szereplők száma. Ausztriához képest nálunk két és félszer annyi jogi személyiségű vállalkozás és egyéni vállalkozó van. Ezek egy részének alkalmazottként vagy beszállítóként kellene működnie.

– Új vállalkozások létrejöttek is csak akkor van létjogosultsága, ha az a gazdaságszerkezet pozitív irányú változását segíti. Egyfajta tisztító tűznek végig kell söpörnie a magyar gazdaságon ahhoz, hogy ez helyreálljon, a dolgok a helyükre kerüljenek. A cél az, hogy minél több tudatos magyar családi vállalkozás jöjjön létre, mely tartósan fejleszt, és egy-egy területen akár a piacvezető pozíciót is képes legyen elfoglalni. Az ő útjuk nem feltétlenül az expanszió, inkább a technikában, a humán gondolkodásban, az egyedi hozzáadott értékben kitűnő vállalkozások lesznek életképesek.

■ **Bodrogai Ferenc:** – Erős átalakulás érzékelhető a gazdaságszerkezetben. Heti szinten keresnek meg minket kisvállalkozások, kisebb beszállítók, hogy segítsünk a finanszírozásukban, vagy vegyük meg őket, hogy találjunk valami megoldást a számukra, mert nem bírják már a költségeket. Elindult egy folyamat, aminek következtében nagyon sok kis cég tönkre fog menni. Helyükre erősebb, nagyobb hatékonyságú rendszerek fognak állni. Munkaerő fog felszabadulni, csakúgy, mint az uniós pályázatokban vállalt foglalkoztatási kötelezettségek lejártakor.

– Ezek nemzeti szinten – legalábbis bizonyos fókig – természetes, és kívánatos folyamatok. Aki nem tudja megteremteni a versenyképességét, az nagy valószínűséggel jobban jár, ha elmege munkavállalónak. Persze van egy réteg, amelyik jobb sorsra, megmentésre érdemes, nekik kellene támogatást nyújtani, hogy felzárkózhassanak. Ezzel párhuzamosan a nagyvállalatok fejlesztései ugyancsak a munkaerő kivoáltását célozzák. Mindezek eredményeként változni fog a munkaerőpiac, mérséklődni fog a hiány.

## MINDEN JÓBAN VAN VALAMI ROSSZ

Az elmúlt években jelentősen mérséklődtek a munkát terhelő adók, de régiós és nemzetközi összehasonlításban továbbra is magasnak tekinthető. A gyermekes családok adóterhei már megközelítették a régiós szintet a 2011-ben bevezetett családi adókedvezménynek köszönhetően.

A Magyar Nemzeti Bank munkaanyagában kívánatos célként – 2030-ig – a 40%-ot javasolják megcélozni, ezzel megközelítve a – jelenlegi! – régiós átlagot. A javasolt célkitűzések között szerepel még a lakosság minél szélesebb körű – 15-74(!) éves kor kö-

zötti - foglalkoztatása, ámbátor elgondolkodtató, hogy a társadalom fentebb említett egészségügyi állapota, digitalizációs felkészültsége mellett, vajon mit lehet majd kezdeni a hazai 70 éven felüliekkel. Ugyancsak a célkitűzések között találjuk, a külföldön élő magyarok – főleg a fiatalok – nagy számban való hazacsábítását. Ez dicséretes gondolat, csak annak hatékony eszközeit nem látjuk még.

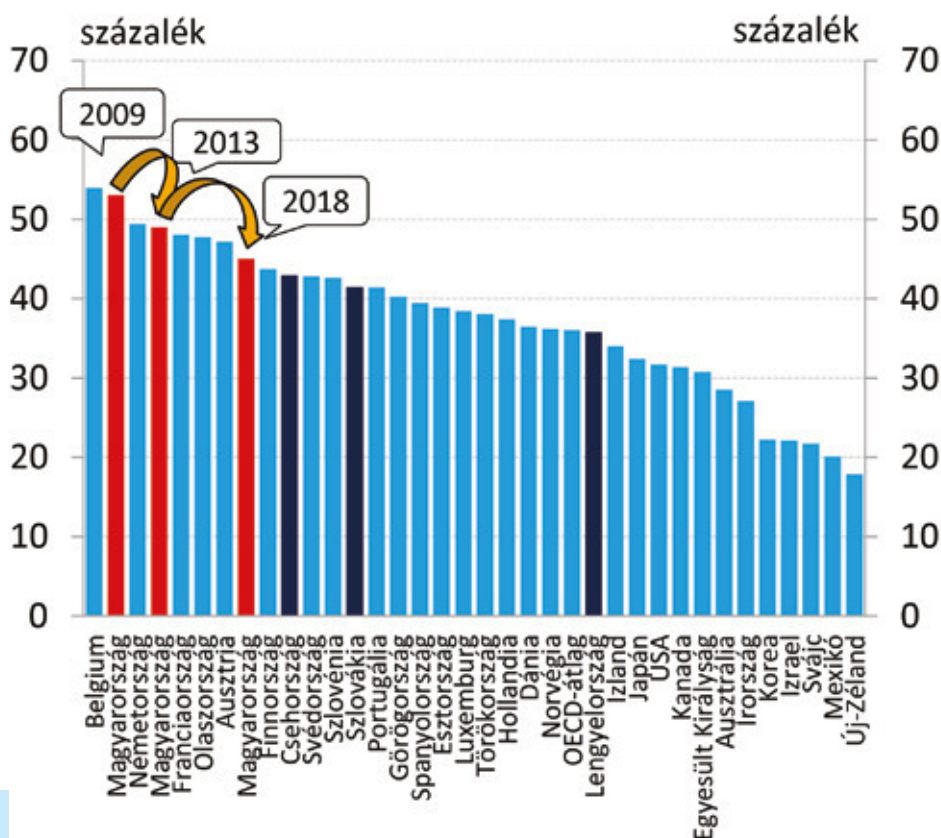
■ **Selmezi Attila:** – Nem vagyunk versenyképesek a nyugati bérekkel szemben. A magyar bértéher – 47% - még mindig – kelet-európai viszonylatban is – nagyon magas. A megcélzott 40%-kal is csak az átlaghoz közelítünk majd. A további csökkentés tehát indokolt, ráadásul a kormányzat részéről kockázatmentes, hiszen a magasabb bérekhez nominálisan magasabb adók tartoznak, alacsonyabb adókulcs esetén is. – Jó iránynak tartom, hogy a kivándorlást próbáljuk meg mindenáron visszafordítani. A magyar - piacképes és jó munkaerő – sajnos nem itthon dolgozik. Megnőtt a fluktuáció, pedig hazai viszonylatban jó feltételeket tudunk biztosítani. Németország, de főleg Ausztria rendkívül vonzó. 10 év munka után jár a jóval magasabb osztrák nyugdíj. A családosoknak gyerekenként komoly hozzájárulást adnak, ami még csökkentve is – erről éppen most tárgyalnak - 200 euró/gyerek megmarad. Nem tudunk versenyezni velük. Hogyan várható el, hogy velük szemben versenyképesek legyünk? Sokkal vonzóbb, amit

a nyugatiak tudnak adni.

– A hiányszakmákban elkerülhetetlen a további béremelés. Pár éve nem hittek nekem, hogy hamarosan nettó 600 ezret fogunk fizetni a gépkocsivezetőknek. Ma itt tartunk. A munkavállalóknak egyre fontosabbá válik a bejelentett bér is, ami jó, mert tisztítja a piacunkat. Gond az is, hogy előregszik a szakma, a gépjárművezetők nagy része nyugdijhoz közeledik.

– Ami még baj, jómagam nem szívesen tenném, hogy hozzák a – nem magyar ajkú - képzetlen ukrán és szerb munkaerőt. A szerb rosszabb, mert csak ugródeszkanak tekinti az itteni munkavállalást. Társult tagországból jön, bármikor mehet tovább. Az ukrán nem tud olyan könnyen arrébb állni, de túl azon, hogy nehéz őket beintegrálni, a tapasztalatok azt mutatják, rengeteg kárt okoznak: késnek, összetörik a járműveket. Ma már a fuvarozásban nem az a szakértelem, hogy hányadik fokozatba kell kapcsolni hegymenetben, hanem rengeteg adminisztratív, rakodástechnikai, informatikai feladatot kell el látniuk a gépkocsivezetőknek. Ezt csak ott tanulták meg, ahol erre meg is volt az igény.

■ **Galler Károly:** – Ezt vártuk. Azt szerettük volna elérni, hogy Magyarországon minél több ember dolgozzon, hogy ne az ingyen segélyeken tengődjenek. Most megtörtént, nincs munkanélküliség. Persze ez se jó, ez is fáj. A németek találoán ezt nevezik luxusproblémának, mert mindenkinek gond, de az ország szempontjából nem feltétlenül rossz,



Átlagos adók az OECD országokban 2016-ban és Magyarországon 2009-2018 között átlagkereső, egyedülálló, gyermektelen adózó - Forrás: OECD, MNB



ha sokan dolgoznak, és sok adófizető van.

– Nem szerencsés, hogy az embereket el kell hoznunk onnan, ahol élnek, például a keleti országrészekből. Ott nyilván vákuumot okoz a munkaerőpiacon, de azért sem jó megoldás, mert az első adandó alkalommal, vissza fognak térni a családjukhoz.

– A fellendülés nem fog örökké tartani, azt követően jelentős munkaerő fog felszabadulni. A kormányzati szférában is vannak még tartalékok. Az már más kérdés, hogy aki 40 évet ült az irodában, 50-60 évesen hogyan lesz majd versenyképes munkaerő.

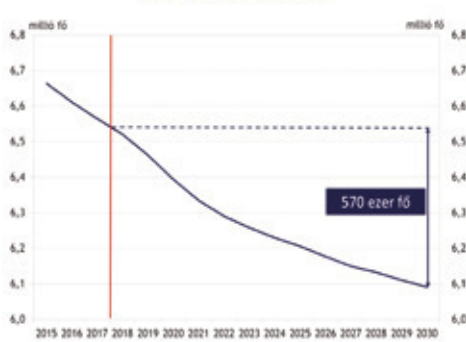
– A külföld elszívó ereje is sok gondot okoz. Egyszerűen nem tudunk annyit fizetni, mint a tőlünk nyugatra lévő országok. A kormány elszánt a tekintetben, hogy 100-200 ezer magyart hazacsábítson. Tényleg van erre esély? Főleg úgy, ha továbbra is az a cél, hogy mindent olcsón adjunk. Ez így nem fog menni.

– Az adatokat nézve reámitónek tűnhet, hogy a következő tíz esztendőben több százezer munkavállaló fog eltűnni a munkaerőpiacról, akik az aktuális jövedelmükből épp csak fenntartották magukat. A várható alacsony nyugdíjuk vélhetően rákényszeríti majd őket, hogy továbbra is munkát vállaljanak, legalább részidőben. Ezt erősítik a kormányzati intézkedések is, melyek kedvező adózással támogatják a nyugdíjasok alkalmazását. Ez tehát újabb reményt adhat a munkaerő-hiány pótlására.

■ **Csath Magdolna:** – Van egy komolyabb regionális probléma is Magyarországon. Az ország keleti része még mindig el van maradva a nyugatihoz képest. A nagyvállalatok elvonnák a belső migrációra hajlandó keleti embereket. De ez megint szembe megy a nemzeti érdekekkel, mert azt nem lehet célunk, hogy kiüresedjen hazánk keleti része, hogy gazdaságilag megbillenjen az ország. Pedig van ilyen veszély. A megoldást nem a multinacionális vállalatok letelepítésében látom, hanem a helyi vállalkozások megerősítésében. Egy Dél-koreai példát követhetnénk. Náluk az egész országban jellemzően jól fejlődnek a kkv-k. Ezt úgy érik el, hogy nem a szakember elvándorlásához adnak támogatást (utazási, lakbértámogatás), hanem ahhoz, hogy a fiatal a fejletlen régióba menjen el dolgozni, vagy ott tudjon maradni, hogy a helyiek tudjanak megerősödni. Ezen itthon is érdemes lenne elgondolkodni. A keleti és a nyugati bérkülönbségeket kellene átmenetileg finanszírozni, hogy az ott működő, vagy újonnan létrejövő vállalatok versenyképesek legyenek.

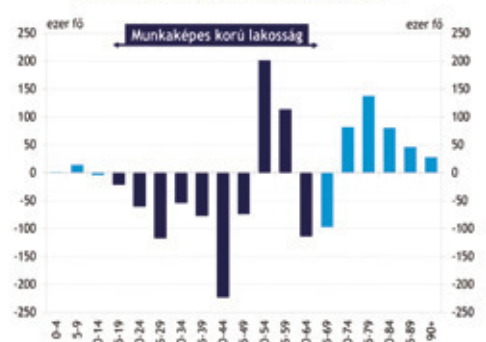
■ **Sinkó Ottó:** – Az ipari szereplők ma leginkább az építőipar elszívó hatását érzik. Egy jó szakember számára ma dilemma, hogy a – kényeszből ugyan, de – nagyon vonzó jövedelmeket ígérő építőiparban vagy az ipar más szegmenseiben helyezkedjen el. Ez a probléma azonban tipikusan projekt jellegű. Még a lakás piac egy darabig porogni fog, de amint a CSOK, a ked-

MUNKAKÉPES KORÚ LAKOSSÁG SZÁMA MAGYARORSZÁGON



Előrejelzés, alapváltozat

MAGYAR LAKOSSÁG KORCSOPORTJAINAK VÁLTOZÁSA 2018 ÉS 2030 KÖZÖTT



Munkaképes korú lakosság száma Magyarországon

Forrás: Eurostat

vezményes áfa lecseng, helyre fog állni a rend.

– A kkv-k helyzetéről ma nehéz reális képet alkotni, mert jelenleg mindenki teljesítési kényszerben van. Egy nagyon nagy beruházási programot hajtunk végre, ebben sok helyi kisvállalatnak adunk munkát, így jól érzékeljük a problémáikat: mindenki szakemberhiánnyal küzd, állandósultak a késedelmes teljesítések, a határidő-problémák, az anyagbeszerzési gondok. Amíg a munkaerőpiac nem kerül ismét egyensúlyba, ez vélhetően így is fog maradni.

■ **Tóth Béla:** – A cégalapítók leszármazottjai közül sokan dolgoznak – és jó lenne, ha még többen tennék ezt – a vállalatunknál. Azt azonban tudomásul kell vennünk, hogy a mai fiatalok már sokkal mobilabbak, egészen más célokat tűznek ki maguk elé, mint egykoron a mi generációink. Keresik a kihívásokat, és ezeket gyakran távolabb találják meg.

– Már jó ideje mi magunk is messzebről – jellemzően Kelet-Magyarországról – vagyunk kénytelenek munkaerőt idevonzani. A környékbeli képzőintézetek kibocsájtása nem fedi le az igényeinket.

– Keletről fiatalok, gyakran párok költöznek ide, vagy épp itt találhatnak egymásra. Összeházasodnak, letelepednek. Eleinte néhány szolgálati lakás megépítésével, a 90-es évek elején épült lakások mai igényeknek megfelelő felújításával úgy gondoltuk, ezt a problémát ki is pipáltuk. Aztán – még nem is végeztünk vele – máris kiderült, hogy tervezhetjük az újabbak építését, mert egyre több távolról érkező dolgozóra van szükségünk. Egy fiatal szakember 4-5 évnél tovább ritkán lakik szolgálati lakásban, amint megtakarít annyit, belevág a saját otthon építésébe. Ennek ellenére az igény nem csökken a szolgálati lakásokra.

– Kétségtelen, hogy egymás elől próbáljuk elorozni a jó munkaerőt. Itt óhatatlanul hátrányba kerülnek azok a vállalatok, kkv-k, akik nem tudnak olyan hatékonysággal működni, hogy

meg tudják fizetni a jó munkást. Fokozatosan elveszítik a legjobb embereiket, ami elindítja őket a lejton, aminek a végén maguk is – maradék kollégáikkal együtt – munkavállalóként fognak megjelenni a piacon.

## ADJATOK EGY FIX PONTOT...

■ **Csath Magdolna:** – A helyi fejlődéshez elengedhetetlen legalább egy minimális infrastruktúra. A keleti országrészben ezen a téren még rengeteg a teendő. Nem beszélhetünk versenyképességről addig, amíg egy megyeszékhelyet a fővárosból nem lehet gyorsvonattal megközelíteni, és még a személyvonattal is csak átszállással. Pedig például Salgótarján egy ilyen megyeközpont. Hogyan lehet így versenyezni? Ez állami feladat. Nem csak a multiknak kell az infrastruktúrát kiépíteni, a magyar kisvállalatok versenyképessége épp úgy megkívánja azt.

■ **Simon István:** – A munkaerő-hiány orvoslásához elengedhetetlennek tartom a térségfejlesztést is, mellyel Székesfehérvár elszívó erejét legalább kisebb-nagyobb mértékben elvonsúlyozni tudjuk. Mivel ebben maximálisan érdekeltek vagyunk, szívesen részt vállalunk a feladatból. Ennek jegyében készítettünk elő két fejlesztési tervet az elmúlt két esztendőben. Szabadbattyánban indokoltnak tartanánk egy sport- és szabadidőközpontot, mely lehetővé tenné az itt élőknek, illetve a gyerekeiknek, hogy ne kelljen naponta ingáznuk, ha sportolni szeretnének. Másik vonalon a turizmusfejlesztést segítenénk, a helyi adottságok kiaknázását. A Seuso kincseket itt találták meg Kőszárhegyen. Ez egy olyan alap, amire építhetnénk: a kastély fejlesztésével, kiállítóterrel, kis látogatóközpont kialakításával. Erre különféle túraútvonalakat fűzhetnénk fel: kis római csónakokon leereszkedve a Kula folyonyig, majd ellátogatva

Horziumba, vagy onnan akár egész Úrhidáig. Csodálatos környéken élünk. Persze ehhez elengedhetetlen az együttgondolkodás, az együttműködés. A látványtervek mindenesetre ehhez már készen állnak.

## KIS ÖTLETEK – NAGY EREDMÉNYEK

■ **Nagy Alajos:** – Az innováció létfontosságú. Az alaptermék – esetünkben a bútor – önmagában már nem feltétlenül versenyképes egy adott piacon. Egy okosiroda – amin éppen dolgozunk –, olyan pluszt képes ehhez adni, amivel teljesen új vevők szólíthatók meg, vagy segít a már meglévők megtartásában. Az információtechnológia a következő évek, évtizedek meghatározó iparága lesz. Ebből egyszerűen nem lehet kimaradni, lemaradni.

– Tradíció és innováció – ezek a jelszavaink. 70 éves céggént megéltünk már egy-két mélyrepülést, de valamennyiből megerősödvé kerültünk ki. Mindig az innováció vitt ki bennünket az aktuális bajból. Az innováció nem azonos a robotokkal, az is annak számít, ha valaki képes felismerni, hogy mikor milyen irányba kell haladnia. Volt, amikor a lakossági bútorgyártásból éltünk, de időben nyitottunk az irodabútor-piac felé is. 2015-ben szervezettel is átalakultunk, több lábra álltunk, mert ez is, ahogy a mindenkori igényekhez való alkalmazkodás, segíti a folyamatos megújulást, a fennmaradást. Voltunk mi már irodabútorgyár, amikor nagy készletre

nagy viszonteladói körnek szállítottunk. Most messze nem ezt csináljuk. Projektekben gondol-

kell, hogy szóljon egy kkv esetében, hanem a való világ napi problémáiról. Apró, jobb meg-

A  $K+F$  nem a világszabadalmakról kell, hogy szóljon egy kkv esetében, hanem a való világ napi problémáiról.

kodunk, ami egy teljesen új irány, egészen más magatartást igényel. Ezek mind-mind innovatív lépések.

■ **Simon Péter:** – Kutatás-fejlesztést csak valós igényekre érdemes végezni. Cégen belül tartjuk ezeket a feladatainkat, a saját illetve a vevőink mérnökeire alapozva. Tudást, minőséget, nagy hozzáadott értéket viszünk a termékeinkbe. Az új projektjeink 50%-ban ez az elv már érvényre jut.

– Nagyon pontos, precíz és nagy sorozatgyártású műanyag termékeket – évente 430 milliót – gyártunk, selejt nélkül. Ennek a minőségnek ára van, de a gyártóink ezt hajlandóak is megfizetni. Ehhez kell a három évtizedes tapasztalat, a fokozatosan felépített vállalati kultúra és a legmodernebb eszközök használata. Soha nem akartunk a legnagyobbak lenni. Ma 400 fővel, százzal kevesebben, mint 2010-ben, jobb eredményt tudunk elérni.

■ **Simon István:** – A belső fejlesztésekre építünk, amivel magunk tudjuk a folyamatainkat jobbitani. A  $K+F$  nem a világszabadalmakról

oldásokról, ötletekről, amit akár a vevőinkkel közösen találunk ki.

■ **Krákli Attila:** – A hatékonyságot célzó intézkedéseink egy része tudásnövelés. A kutatás-fejlesztést, a folyamatos jobbítást alapvetőnek tartjuk, de ehhez ismernünk kell az elérhető legmodernebb technológiákat, és meg kell szerezniünk a legmagasabb tudást hozzá. Ezért, amire csak lehet – mérnöki tudományhoz kapcsolódó képzésekre, menedzseri kompetenciák fejlesztésére –, elküldjük a kollégákat továbbképzésre. Nagyon sok fizetős képzés van, de hál' istennek meg is tudjuk termelni a rávalót. A szaktudás, a  $K+F$  kiváló versenyelőny.

■ **Kis Éva:** – Szeretjük az innovációt, a kutatás-fejlesztést. Ez az egyik erősségünk. Ez egy olyan szolgáltatás a partnerek felé, ami töredéket ad, erősíti a kötődést. Mindig igyekszünk – akár csak a már meglévő termékeinken – egy kis nóvumot bemutatni. Ha a partner hozza az elképzelését, örömmel tárgyalunk erről, ha nincs ötlet, mi megyünk elébe a dolgoknak, és mutatjuk be javaslatainkat. Sokszoros díjasok vagyunk innovációban, a fehérvári cégünk kétszeres világdíjas gyógyszeripari csomagolóanyag termékkel. Ez a munkánk egyik legszebb része, és óriási előnyt jelent a piacon. Az ötlet a kkv-k számára is megfizethető, elérhető „luxus”, ami segíti a fennmaradásukat, versenyképességüket.

■ **Tóth Béla:** – Mindig odafigyelünk az újszerű megoldásokra, próbáljuk azokat meghonosítani az állattenyésztésben a tartástechnológiában, fajtaválasztásban, de ugyanez vonatkozik a növénytermesztésre – új agrotechnológiai eljárások, informatikai rendszerek –, a malmászatra és a térszagtartásra is. Olyan óriási nagy újításokra a piac oldaláról nincsen igény, arra kell törekednünk, hogy mindig csak egy kicsit más legyen. Az állandó minőség, a higiénikus körülmények alapként jelentkeznek, újítani főleg a csomagolásban, a pontosabb szállításban lehet. Ezek apró finomítások, távolról nézve nem bonyolult megoldások, de mégis, ha már 10-100 ezer tonnáról beszélünk, akkor a logisztika is egy komoly kihívást jelent. A hullámzó fogyasztói igények is számos kihívást jelentettek, melyre a raktár- és fuvarkapacitásunk bővítésével, testre szabásával tudtunk reagálni. Mindig van mire felkészülni, ha versenyben akarunk maradni.

CSEH TERÉZ

Következő lapszámunkban  
folytatjuk!





Komoly veszély, hogy nem versenyképesek a kis- és középvállalkozások

# Felzárkózás vagy visszaesés? 2. rész

**A versenyképességről szóló riportunk folytatásában az úgynevezett mikro tényezőket, azok közül is elsősorban a különféle versenyelőnyöket állítjuk fókuszba. Cikkünkben – dr. Hoványi Gábor, közgazdász professzor versenyelmélet-tanulmányai mentén haladva, illetve régióink gazdaságának sikeres szereplőit, szakértőit megszólaltatva – azt vizsgáljuk, hogy milyen új típusú versenyelőnyök léteznek, és ezeknek milyen alapvető kritériumoknak kell megfelelniük, hogy a kívánt célt elérhessük velük.**

A klasszikus versenyelőnyök – a ráfordítás, az ár csökkentése, a minőség növelése, a marketing hatékony alkalmazása – ma már mindennapos vállalati gyakorlat. Éppen ebből adódóan egyre kevésbé ad kezelhető fölényt, hiszen amit mindenki tud nyújtani, az előbb-utóbb alapvető elvárássá válik. A nyereséget és a piaci pozíciót biztosító versenyelőnyre márpedig minden vállalkozásnak szüksége van.

## Új versenyelőnyök

Az új kihívások, a műszaki és gazdasági fejlődés felgyorsulása, a gazdasági folyamatok globalizálódása, a kölcsönös függőségek hálózatának kialakulása új versenyelőny-típusokat hoztak létre. Felértékelődött az olyan erőforrások jelentősége, mint az információ, a vállalatirányítás, a tudás, az innovációs készség és képesség, az idővel való gazdálkodás, a rendszer-szemléletű termelési hálózatba, valamint a környezetbe való komplex illeszkedés.

A nemzetközi versenyképesség súlypontja áttevődött a nemzetgazdasági szintről a mikrogazdaságba, a vállalati szférába. Már nem a kisebb ráfordítás jelenti a versenyelőnyt – bár ez sem tűnt el a palettáról –, hanem az erőforrás nagyobb határfoka, amit éppen a nagyobb ráfordítás tesz lehetővé.

Az elért többletet sem a klasszikus módon, árelőnyként érvényesítik a vállalatok, hanem hosszú távú céljaik elérését, a kutatás-fejlesztést finanszírozzák belőle. A létrejövő innovációs előnyt tovább erősíti a viszonylagos tökebbőség, így ezek „haszonkulcsa” – annak ellenére, hogy maga a K+F egyre költségesebbé válik – folyamatosan növekszik. Ugyanakkor, ezzel párhuzamosan le is rövidül az innovációs előny kihasználására rendelkezésre álló idő, egyre gyorsuló ütemben jelennek meg az újdonságok.

Éppen ezért napjaink új - a működés hatásfokát növelő - versenyelőnyének már roppant nagy a kockázata. Kialakításához a ráfordítások jelentős növelésére van szükség. Kérdés, hogy meghozza-e a

várt eredményt. Megváltozott a nemzetközi óriásvállalatok stratégiai előnyfelhasználása is. Míg a klasszikus időszakában a versenytárral szembeni lépéselőny számított, addig manapság a „pályatartás” biztonsága a meghatározó, hogy hosszú távon meg lehessen maradni a globális fejlődés szabta úton.

## Kétpólusú gazdaság

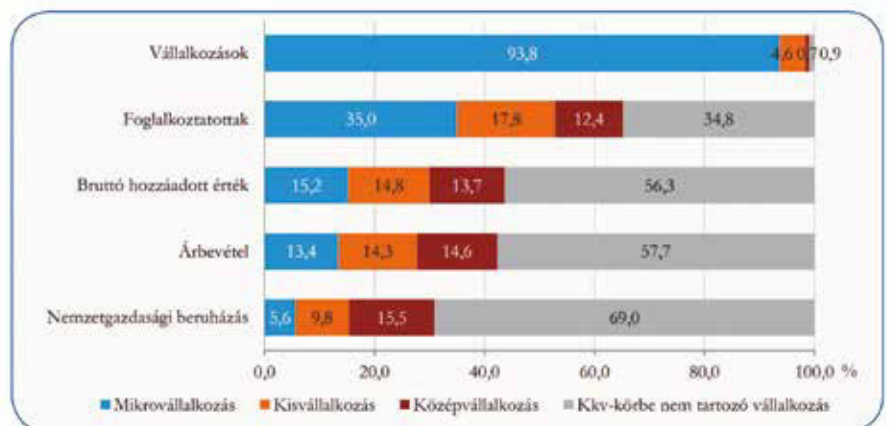
A sikeres vállalatok ma két pólus mentén csoportosulnak: ezek egyike a nemzetközi óriásvállalatoké, a másik pedig a mikro-, kis- és középvállalatoké. Az első tendenciát igazolják az egyre nagyobb volumenű vállalat-összeolvadások, az óriásvállalatok újabb és újabb stratégiai szövetségei. A második irányzat térhódítását pedig az jelzi, hogy egyre jobban erősítik a kkv-szektor szerepét a gazdaságokban, egyre inkább terjednek a termelési hálózatok, nő a bolygó és beszállító vállalatok jelentősége, felértékelődnek a lokális igények, a piaci rések.

■ **Sinkó Ottó:** – Az elsődleges kérdés az, hogy a kkv lét a feldolgozóipari termelés világában fenntartható kategória-e, vagy egy átmeneti fázis a naggyá válás felé. Ahogy én látom, ezt

iparága válogatja. Vannak területek, ahol ez remekül működik, ugyanakkor a világ olyan irányba megy – a technológia, a folyamatok komplexebbé válása, a vevők igényének növekedése, a hibázás tolerálásának egyre kisebb mértéke –, amit a kkv-szektorban kevesen tudnak felvállalni. A legtöbb ilyen kis cég, néhány fős létszámmal, egy vagy nagyon kevés ember köré épülve működik, akik magas szinten művelik a szakmájukat, és még egy kis csapatot is képesek koordinálni, de európai értelemben véve a kkv egészen más kategória. Ezek a cégek magukban hordozzák ugyanis annak a kockázatát, hogy egy komplexebb, szokatlanabb feladattal már nem tudnak megbirkózni. Nem tudják megoldani az adott problémát, vagy - egy nem hibátűrő rendszerben - hibáznak.

– Ugyanakkor bizonyos feladatokat nagyon kedvező költségek mellett, hatékonyan el tudnak látni. A projekt jellegű feladatok – melyeknek van elejük, végük, egyik eltér a másiktól – tipikusan kedveznek a kkv létnek, mert egy kisvállalkozás rugalmasan tud igazodni, és a munkájához nem kell fejlett rendszer. Itt nincs meg a hátrányuk a nagyobbakkal szemben. Ezért van létjogosultságuk, helyük a multinacionális nagyvállalatok világában.

Megváltozott a verseny jellege is: a jobb termék, ár, marketingmunka és kiegészítő szolgáltatások mellett előtérbe került, és a



\* Előzetes adatok.

A működő vállalkozások néhány mutatójának megoszlása vállalkozáskategóriák szerint, 2017 -  
Forrás: KSH

versenyképességet elsőrangú tényezőként meghatározóvá vált a tőkekoncentráció, a műszaki fejlesztési trend, a globális piacszerkezet, melyek nemzetközi szinten is jelentős hatást gyakorolnak a vállalati szektor valamennyi szereplőjére.

### Tőkekoncentráció

A nemzetközi óriásvállalatok versenyelőnye a hagyományos nagyvállalatokkal szemben több sajátosságból fakad: nagyságrendekkel több erőforrást fordíthatnak kutatásra, gyártmány- és gyártásfejlesztésre, beruházásokra. Anyag-, energia-, alkatrész- és részegység-beszerezéseiket akár világméretekben optimalizálhatják, hatalmas nagyságrendi megtakarításokat érhetnek el termelői, logisztikai, marketing és egyéb folyamataikban. Globális piacai segítségével csökkenthetik kockázataikat, és felyorsíthatják befektetéseik megtérülését. Jól kialakított irányítási rendszereiket, meghatározó menedzsment-erőforrásaikat szinte korlátok nélkül, a mindenkori hatékonysági követelményeknek megfelelően használhatják fel világszerte.

■ **Bodrogai Ferenc:** – A tőkekoncentráció versenyelőnye egyedül és kizárólag a multinacionális nagyvállalatok játékszere. Mára olyan mértékű az ebből fakadó társadalmi és földrajzi különbség-megbillenés, amit innovációval önmagában már nem lehet egalizálni. Az óriásira nőtt, nemzetközi tőkegyűjtő innovátorok háttere, adózási struktúrái egyre kevésbé áttekinthetőek. A folyamat elsősorban a fejlett világ középosztályának egzisztenciáját érinti, hiszen onnan van mit begyűjteni, ott a fizetőképes kereslet, ők a célcsoportjai ezen óriásvállalatok termékeinek, szolgáltatásainak.

- Nem véletlen, hogy Európa egyre több országában kezdi érezni a közép-préteg, hogy bár sokat dolgozik, mégsem jut egyről a kettőre. Franciaország, Olaszország, Németország, Anglia valamennyien ugyanebben az örvényben sodródhatnak, egyre többek fejében fogan meg annak a gondolata, hogy saját nemzetgazdaságuk keretein belül jobban boldogulnának.

- A tőke és munka szabad áramlásával indultak el ezek a hatékony pénzleszedő-forráselvonó mechanizmusok, aminek eredményeként a nyereség már nem marad ott, ahol az keletkezik. Vajon át lett ez gondolva annak idején? Tudtuk, hogy mindez hova vezet?

- Annak sajnos nyomát sem látni, hogy bárhol azon dolgoznának, hogyan lehet ezt kordában tartani, netán visszafordítani, vagy olyan rendezőelv mentén működtetni, amely a fejlett világ középosztálya számára, no és a nemzeti nagyvállalatoknak is előremutató lehet. Mert, ahogy látjuk, ebben a rendszerben a multinak és az őket kiszolgáló apró kkv-knak van csupán helye. A hagyományos értelemben vett nemzeti

nagyvállalatok maximum a legkisebbek helyére állhatnak, kihasználva mindenütt, nemzetközi szinten az apró piaci réseket. De tényleg ezt akarjuk?

- De mit is jelent ez a magyar vállalkozások mindennapjaiban? Ahogy én látom, elsősorban kockázatot, hiszen ha egy vállalat eljut arra a szintre, hogy a nemzetközi porondon is láthatóvá válik, akkor vagy megsemmisítendő célként, vagy akvizíciós pontként jelenik meg a célkeresztben. Azaz, vagy tönkreteszik, vagy felvásárolják, megszerzik a piacait.

- Sajnos nagyon sok ilyen magyar vállalatot látok ma. Elértek egy üzemméretet, automatizáltságot, látszólag jönnek a megrendelések, minden rendben lévőnek tűnik. A valóság pedig az, hogy ezekkel a paraméterekkel nem tud egy bizonyos tétel nagyság fölött gazdaságosan termelni, és az igazán jelentős hasznot hozó, nagy volumenű munkákat elviszik előle a világcégek. Náluk pedig maradnak az egyedi fejlesztések, a pepecselés, az örök mókuserék.

■ **Tóth Béla:** – A tőkekoncentráció, mint versenyelőny, Magyarországon jelenleg nem túl életképes. A rendszerváltáskor sokan érzelmi alapon közelítettek a gazdasági kérdésekhez is. A vállalkozás szabadságának hiánya, a kényszerkollektivizálás lenyomata a lelkekben ott maradt, ezért már csak dacból is önállóak akartak maradni a magyar vállalkozók. Azóta eltelt 30 év, ez a korosztály lassan kiöregszik, az újaknak pedig már természetes a szabadság, és talán ugyanígy a szövetkezés felé is nyitottabbak lesznek. Persze ehhez a politikai szektorsemlegesítésre is szükség van, mert anélkül elég nehéz a szövetkezést célul tűzni.

- Nyilvánvalóan iparáganként eltérő az optimális cégméret is, és arról sem szabad megfeledkeznünk, hogy mindig, mindennek van előnye és hátránya is. Kevesebb partnerrel könnyebb dolgozni, de kockázatosabb is.

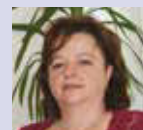
- A mi tőkénket nem összeolvadásokkal kovácsoltuk össze, hanem egy folyamatos, organikus fejlődés eredményeként jött létre. Saját erőből, a saját bázisunkon építkeztünk, és növesztettük egyre nagyobbra az egyes ágazatainkat: a malmászatot, az állattenyésztést, a takarmánygyártást, a térsztyagyártást. Akvizícióról csupán az élelmiszeripar, a mezőgazdaság területén beszélhetünk, de ott is csak azért, mert nem volt más megoldás, hogy nagyobb területen gazdálkodhassunk. Ugyanezt az utat szeretnénk folytatni a jövőben is, feladat az van bőven.

### Stratégiai együttműködés – hálózatosodás

A tőkeszegény vállalatok nehezen tudnak bekapcsolódni a gigászi méreteket öltő nemzetközi küzdelembe, de előttük is megnyílni látszik egy sajátos út a sikerhez: a stratégiai szövetség. A vállalatok megegyezhetnek



**Dr. Csath Magdolna**  
közgazdász,  
a Szent István Egyetem  
emeritus professzora,  
a Nemzeti Közszolgálati  
Egyetem magántanára



**Némethné dr. Gál Andrea**  
közgazdász,  
az Edutus Egyetem rektora



**Sövényházi Balázs**  
Nemesvámos polgármestere, a NAK országos elnökségének tagja, és Veszprém megyei elnöke



**Bodrogai Ferenc**

Nord-Paper Csoport,  
ügyvezető igazgató



**Galler Károly**

Lábatlani Vasbetonipari Zrt.,  
vezérigazgató



**Kramli Attila**

FLEXMONT Kft.,  
ügyvezető igazgató



**Nagy Alajos**

Garzon Bútor Csoport,  
tulajdonos,  
c. egyetemi docens



**Tóth Béla**

Gyermelyi Zrt.,  
elnök



**Török László**

Grundfos Magyarország  
Gyártó Kft.



**Kis Éva**

Karsai Holding Zrt.,  
vezérigazgató



**Simon Péter,**

Simon Műanyagfeldolgozó,  
ügyvezető igazgató



**Selmeczi Attila**

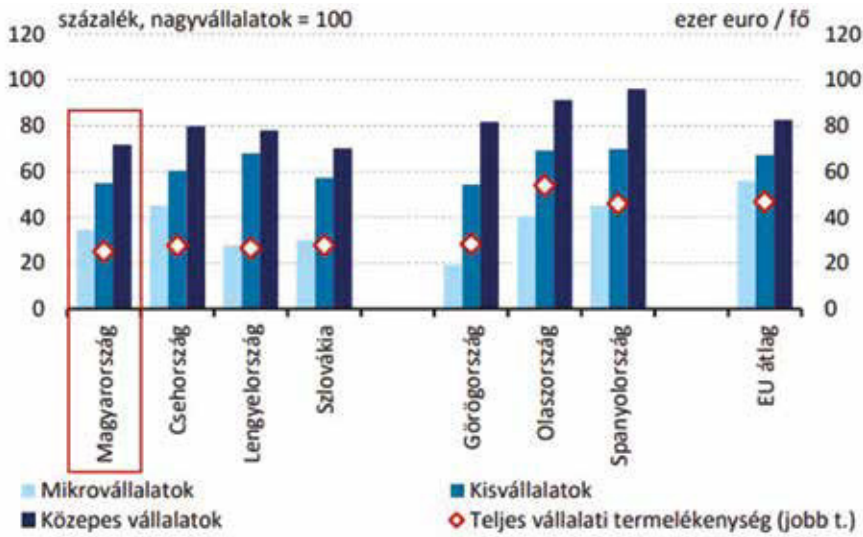
Transintertop Kft.,  
ügyvezető igazgató



**Sinkó Ottó**

VIDEOTON Holding Zrt.,  
vezérigazgató





A vállalati termelékenység a Visegrádi országokban EU-s összevetésben alacsony  
MNB\_Eurostat\_2015

bizonyos feladatok együttes végrehajtásában, például közös kutatás-fejlesztésben, megosztott gyártásokban, értékesítési koncepciókban. Az előnyök mellett azonban a kockázat is megjelenik, hiszen eltérőek lehetnek a partnerek szándékai, motivációi, erőforrásai, másként ítélik meg a szövetkezés jelentőségét, különböző lehet a megvalósítás fegyelme és minősége. Ezért, bármilyen gondos is az előkészítés, felbukkanhat a „közös lónak tőrös a háta” jelenség. De, mint tudjuk, a puding próbája az evés!

■ **Bodrogai Ferenc:** – Az „Együtt magasabbra” programunk a stratégiai együttműködésről szól. A rendszerünket svédnek, finnnek, lengyelek, olaszok, bolgárok és magyarok alkotják. A tagjaink nem konkurálnak, szakmájukat magas szinten képviselik, és plusz erőforrást jelentenek a világra való sajátos, egyéni rálátásukból adódóan. Nagy tudású, tapasztalt vezetők, akik valamennyien megoldáskeresőben vannak, ezért nyitottak az integrációra.

– A stratégiai szövetség egy olyan erőforrás, amivel – sajnos – a magyarok csak nagyon marginálisan élnek, pedig óriási potenciál van benne. Mindezt saját tapasztalatból mondhatom. Az egykori szorosabb kereskedelmi kapcsolatainkból kiindulva összeraktunk, fölépítettünk, és működtetünk egy stratégiai partnerségre épülő rendszert, mely nem csak, hogy kiválóan működik, de folyamatosan vonzza be az újabb és újabb cégeket, akik látják az erőt, és felismerik, hogy az integrációban megkerülhetetlenül nagy erőforrás van.

– Sajnos a magyar vállalkozói közeg egy sajátos világ. Nem esik jól kimondanom, de könnyebb a külföldiekkel minden szempontból: gyorsabb a kommunikáció, amiben megállapodunk, az úgy is van, sokkal erősebben, elkötelezettebben állnak bele egy ilyen kapcsolatba. Komolyabban veszik a partnerséget, adott esetben még a ver-

senyártársak is segítik egymást. Ezt főleg Olaszországban tapasztalom, ahol támogatja, tiszteli egyik vállalkozás a másikat.

– A stratégiai együttműködések alapja – ahogy mi látjuk – a hitelesség, ami mesterségesen nem hozható létre, nem vásárolható meg. Az vagy létrejön, vagy nem. Nekünk ez a legnagyobb erőforrásunk, amit az is visszaigazol, hogy talán mi vagyunk a legkisebbek ebben a rendszerben, mégis komolyan vesznek bennünket, elfogadják a javaslatainkat, az irányításunkat és betartják a lefektetett játékszabályokat.

– Ha nem hibázunk, és továbbra is korrekt marad a működési rend, akkor ez a rendszer folyamatosan bővíthető. A tagok számára a kitettség ezzel minimalizálható, éppen ezért ez a modell egy közepeméretű vállalkozásnak megadhatja azt a stabilitást, azt a fejlődési pályát, amit önállóan képtelen lenne megteremteni. Egy ilyen hálózattal nem könnyű lépést tartani, és ez tartós, sőt továbbfejleszthető megoldást jelent a tagoknak, a jellemzően nemzeti közép- és nagyvállalatoknak.

A versenyelőny hálózati feltétele, hogy a network partnerek mindvégig tevékenyen részt vegyenek a munkában. Minél szélesebb körű és jól összehangolt egy hálózat tevékenysége, annál nagyobb, tartósabb, és kevésbé kockázatos előnyt tud nyújtani. Éppen ezért törekedni kell az olyan jellegű együttműködésekre, amelyek mögé a hálózati partnerek minél szélesebb, de céljaiban, működésében és érdekeltségében pontosan illeszkedő köre zárkozhat fel.

■ **Sövényházi Balázs:** – A hazai vállalkozások, és ugyanígy a települések versenyképessége is megkívánja, hogy minden kapcsolódási pontot megkeressünk, és kiaknázzuk az azokban rejlő lehetőségeket. Amit csak lehet, mindig helyi vállalkozással végeztetjük el. Ajánljuk egymásnak a cégeket. A cél az, hogy találjanak

egymásra, a multi dolgozzon együtt a kkv-val. Ez nálunk, Nemesvámoson működik.

– Sok apróság van: a karácsonyi önkormányzati ajándécsomagokba helyi termékek kerülnek. Ma már két helyi nagyvállalatnál is, 200-300 ajándécsomag készül így, ezekbe is a helyi termelők és kézművesek portékái kerülnek. Ezek nagyon kis dolgok, mégis, ha mindenben így gondolkodunk, az egy térségnek előrelépést jelenthet.

– A turisztikai is kapcsolódási pont. Összeköt minket. Ha vendég érkezik, természetes, hogy kijánljuk a helyi lehetőségeket, fókuszba hozzuk őket.

– Az egymásban való gondolkodás nagyon hiányzik az országunkból. A céges világban ugyanazt látom, amit a magánéletben: elszigetelődünk, magunk akarunk mindent megoldani, észre sem vesszük a felénk nyújtott kezét. Pedig, ha összefogunk, abból mindannyian jobban jöhetünk ki. Mi ezen a téren is igyekszünk az élen járni, példát mutatni. Egy egymásra, a helyiekre, környékbeliekre épülő rendszerben hiszünk, ebben gondolkodunk, és ezért teszünk nap, mint nap. Azt kívánjuk elérni, hogy ebben a rendszerben minden résztvevő jól járjon, találja meg a számítását, attól függetlenül, hogy épp az előállítója, feldolgozója, raktározója, eladója, fogyasztója ennek a nagy egésznek.

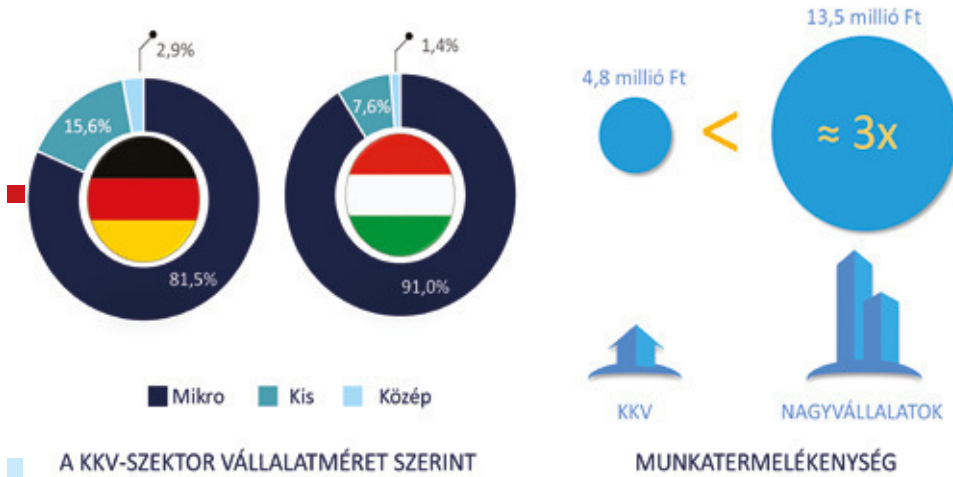
– A közös cél érdekében együttműködünk a térség vezetésével, meghatározó szervezetekkel, egyetemekkel, a nagyvállalatokkal, vállalkozásokkal, és persze az itt élőkkel. Egy olyan példaértékű termelési-értékesítési, élelmiszerláncban dolgozunk – kapcsolódva a turizmushoz is –, amely nem csak a minőségi élelmiszert, de a megélhetést, a hosszú távú, stabil működést is képes biztosítani a térségben élőknek. Ennek az alapjai már épülnek, a beruházások folyamatban vannak. Ha az egész összeáll, olyan versenyképességi tényezővé válik, amit reményeink szerint nehéz lesz felülmúlni.

## Nem vagyunk hatékonyak

A gazdaság hatékonyságát számtalan tényező befolyásolja, de ezek közül is kiemelkedő jelentőséggel bír a termelékenység. Riportunk első részében a gazdaságszerkezetet vizsgálva már említettük, hogy az uniós átlaghoz képest hazánkban jelentősen nagyobb a mikro- és kisvállalatok száma, ami, ha figyelembe vesszük a tényt, miszerint a nagyvállalatok háromszor hatékonyabbak a kicsiknél, úgy tűnik, negatívan hat az ország termelékenységének megítélésére.

A következő évek legfontosabb feladata tehát – és ez már kormányzati szinten is megfogalmazódott – a versenyképesség és a termelékenység javítása lesz, különös tekintettel a kkv-szektorra. A termelékenység globálisan is lassuló tendenciája és a V4 országainak jobb eredményei is in-

csak akkor lehet fenntartani, ha azt ki is tudjuk termelni. Ez nálunk már nem vita tárgya.



A KKV-SZEKTOR VÁLLALATMÉRET SZERINT

MUNKATERMELÉKENYSÉG

Az elaprózódott vállalati szerkezet mellett a hazai KKV-szektor termelékenysége alacsony (Forrás: MNB)

dokolják ezt a döntés. Ahhoz, hogy a magyar gazdaság versenyképessé válhasson, elkerülhetetlen a technikai, technológiai felzárkózás, a digitalizálás, az automatizálás, a robotizáció. Ehhez azonban tökére, állami segítségre, hatékony pályázatokra van szükség.

■ **Simon Péter:** – Nincs min csodálkozni, ha azt látjuk, hogy a nyugati vállalatok hatékonyabbak, termelékenyebbek a kelet-közép-európaiaknál. Nem elég a történelmi lemaradás, azt is látnunk kell, hogy a sikeres európai nagyvállalatok megtartották a jól automatizálható munkahelyeket, és csak azokat az élmunka-igényes feladatokat telepítették keletre, amelyek esetleg már kevésbé versenyképesek, kifutó szériát állítanak elő. A bérek ugyan emelkednek idehaza, de ne gondoljuk, hogy ezzel párhuzamosan a nyugati fizetések lemaradnának. A mi térségünkben jó ideig még mindig jelentősen kedvezőbb áron lesz elérhető a munkaerő, persze ha lesz elegendő munkavállaló.

■ **Selmeczi Attila:** – Ha összehasonlítunk egy osztrák kkv-t egy hazaiával, jól látható, hogy mennyire le vagyunk maradva. A problémák ott kezdődnek, hogy nálunk rengeteg olyan manuális adminisztráció, sok felesleges tevékenység terheli még mindig a gazdasági környezetet, amivel tőlünk nyugatra nem kell bibelődni. Ez plusz létszámot, plusz energiát igényel.

- Míg Ausztriában, egy szakban egyetlen személy képes ellátni a tárgoncás, a raktáros, a műszaki vezető feladatait, addig idehaza ezt 4-5 fővel oldjuk meg.

- A fuvarzásban picit nehezebb a hatékonyságot növelni, mert egy autóra csupán egy sofőr kell, de az kell! Javítanivaló azért így is akad bőven. Tavaly, év végén felmértük, mennyire vagyunk hatékonyak. Óriási volt az ellenállás a dolgozók részéről, amikor egy-egy külsős, független ellenőr melléjük állva, stopperórával

mérte, hogyan használják ki a munkaidejüket. Akit megfigyelnek, az jobban, hatékonyabban dolgozik, mégis azok a számok – 60-70% - jöttek ki a felmérésből, amit magam is sejtettem. Érdekes a részletekig lemenni, ha tényleg meg akarunk fogni legalább 1-2%-ot. Minden apróságnak jelentősége van.

- A felmérést tettek követték, és ennek eredményeként ma már számos folyamatot mérni tudunk, és ezek alapján optimalizálunk. A gazdaságtalan megrendeléseket lemondtuk, ahol pedig a tények alapján elfogadták az érveinket, árat tudtunk emelni.

- Mára a kollégák is megértették, miért vágunk bele ebbe az egészbe. 20-25%-kal gazdaságosabbak vagyunk azoknál a versenytársainknál, akik nem fordítanak erre figyelmet. Márpedig a magasabb bért, a jobb körülményeket, a magas műszaki színvonalú járműparkot hosszú távon

■ **Török László:** – A versenyképesség fenntartása, a termelékenység folyamatos javítása egy nemzetközi nagyvállalat számára is elengedhetetlen, hiszen ezzel képes a megfelelő bérszínvonalat biztosítani. Ehhez a technológiafejlesztés az alap, amihez hozzájön a termék- és folyamatfejlesztés. A legnagyobb előnyt azonban, ami igazán egyedivé tudja tenni a cégünket, a dolgozói kompetenciában látom. A munkavállalók magas szintű szaktudása a hatékonyság egyik alapfeltétele, éppen ezért ezen a téren igyekszünk mindig az élen járni.

- A napokban adtuk át – mindkét telephelyünkön - új tanműhelyünket, illetve annak közvetlen szomszédságában egy ügynevezett VR- (Virtual Reality, azaz Virtuális Valóság) cellát, hogy ezzel is kinyithassuk a diákok szemét a világ újdonságaira.

- A célunk, hogy minél szélesebb körben jó példával járjunk elől. A jövő a fiatalok kezében van, nekünk meg kell mutatnunk a lehetőségeket, amelyekkel folyamatosan növelni lehet a termelékenységet a jövőben.

## Hogyan automatizáljunk?

Az olcsó munkaerő kora járt. Az, aki az alacsony bérköltségekre alapoz, tévúton jár, hosszú távon nem lesz versenyképes. A nyugati országokhoz viszonyított technikai, technológiai lemaradásunk ugyanakkor magában rejti a kiugrás, a gyors felzárkózás lehetőségét is. A fejlődés sokok lépcsőjét átugorva, a legmodernebb technológiákat alkalmazva, itt az idő, hogy nekirugaszkodjunk a következő évek kihívásainak. De tényleg elérhetőek ezek a szupereszközök széles





körben? Meg tudják vásárolni a legújabb automatizált gépsorokat a magyar vállalkozások? Létezik arany középút az automatizálásban?

■ **Csath Magdolna:** – A tőkegazdag multinacionális vállalatok igényük szerint modernizálhatnak. A kisvállalkozásoknak erre nincs lehetőségük, és nem is biztos, hogy ebbe az irányba kell fejlődniük ahhoz, hogy termelékenyebbek lehessenek. Az automatizáció, a robotok elsősorban a nagyvállalatok technológiái, melyekkel kiváltják az egyszerűbb összeszerelő munkaerőt. A kkv-szektor foglalkoztatottjai nem ilyenek. Általában a maguk területén kiváló szakemberek, akik képesek értéket teremteni, a vevőiket jól kiszolgálni. Ha innovatívak, új termékekkel, szolgáltatásokkal tudják kiszolgálni a piacait és mindez hatékony szervezéssel és menedzsmenttel oldják meg, akkor az elegendő. – Viszont informatikai megoldásokra, menedzsment ismeretekre, tudásra nekik is szükségük lenne, az állam például ezen a téren vállalhatna nagyobb szerepet. A fejlett országokban kisvállalati fejlesztő szervezetek segítik a legkisebbeket, ingyenes menedzsment és marketing oktatási anyagokkal, sőt a piacra jutás költségeihez anyagilag is hozzájárulnak.

– Abból kell kiindulni, hogy a kisvállalat érték, ráadásul válságállóbbak nagyobb társaiknál. Jellemzően olyan feladatokat látnak el, amelyekre a legnehezebb években is szükségünk van. Nem véletlenül jelentős a szerepük a foglalkoztatásban is, hiszen napi szinten ott vannak a kereskedelemben, a szolgáltatásokban. Éppen ezért meg kell becsülnünk a kisvállalatainkat, és mindent meg kell tennünk azért, hogy megerősödhesenek. Hozzáteszem: a családok megerősödéséhez is hozzá tudnak járulni, ha továbbadják a családon belül a vállalkozást a fiataloknak.

■ **Nagy Alajos:** – A versenyképesség egyik fontos vetülete a termelékenység. Erre mi is nagy hangsúlyt fektetünk, de a magunk útját járjuk. A két véglet – a teljes automatizáltság illetve annak teljes hiánya – között ugyanis számtalan jó megoldás létezik. Mi a 30% mellett tettük le a voksunkat. Egyrészt, így kevesebbe kerül, másrészt, meggyőződésünk, hogy ki kell használnunk – amíg lehet – a jól képzett, és még mindig kedvező költségek mellett elérhető magyar munkaerőt, amivel a termékeink hozzáadott értékét növelni tudjuk.

– Arra törekszünk, hogy jó minőségű alapgépekkel, kiváló – fém és fa – alkatrészeket állítsunk elő, és ehhez tegyük hozzá a kézi munkaerőt. Az így létrejött komplex termék tesz minket versenyképessé.

– Ha csak az automatizáltan előállítható termékekre építenénk, nem lenne semmiféle előnyünk, hiszen a gépeket bárki, bárhol beszerezheti. Amit mindenki elő tud állítani, az nem előny a piacon. Ugyanakkor, aki nem automatizál, és nem tudja hatékonyan legyártani az alaptermékét, az egészen biztosan előbb-utóbb lemarad. Érdemes tehát jól megválasztani a

határt, hogy a folyamatainkat milyen szinten gépesítsük.

– A választott 30%-unk, természetesen nem azt jelenti, hogy le kellene mondanunk a folytatásról. Fokozatosan, a keletkezett hasznot visszaforgatva kívánjuk fejleszteni a gépparkunkat. Ennek érdekében igyekeztünk mielőbb termőre fogni az eddigi beruházásainkat: 600.000 helyett már 900.000 alkatrészt tudunk legyártani, 50%-os termelékenység-növekedést elérve ezzel, és további 50%-os fejlődést várunk még az év második felére.

■ **Tóth Béla:** – Az esetek zömében az optimálishnál picit magasabb automatizáltsági szint mellett döntöttünk. A gyakorlat visszaigazolta az elgondolásunkat: a minimum tíz évre szóló beruházások – a dráguló munkaerő miatt – rendszerint már a harmadik évtől egyensúlyba kerültek, a hatodik esztendőig pedig már nem is volt kérdéses, hogy megérte-e belevágnunk ezekben. A befektetésünk minden alkalommal bőven megtérült, és mindvégig előnyt biztosított a számunkra. Ezt a szemléletet próbáljuk azóta is követni, a jelen mellett mindig kicsit a jövőre is gondolni.

– Az is beigazolódt, hogy az automatizáltsággal ugyan munkaerőt tudunk megtakarítani, de a modern gépek vezérléséhez egyúttal új, magasabban képzett kollégákra is szükségünk lett. Felértékelődött ezért a szakképzés, a továbbképzés, melyet a cégen belül, de azon kívül is messzemenőig támogatunk. A belső – targetvezetői, informatikai, nyelvi – képzéseken túl szakmákat, például molnárokat is oktatunk.

■ **Galler Károly:** – Már ma is jól automatizáltak vagyunk, de mindig van hová fejlődni. Ez a jövő, ebbe az irányba kell haladni, és a hiányzó munkaerő erre rá is szorít minket, még akkor is, ha ez egy „róka fogta csuka” helyzet:

kevesebb operátor kell, de több szakember, ami ugyancsak hiányzik a munkaerőpiacról.

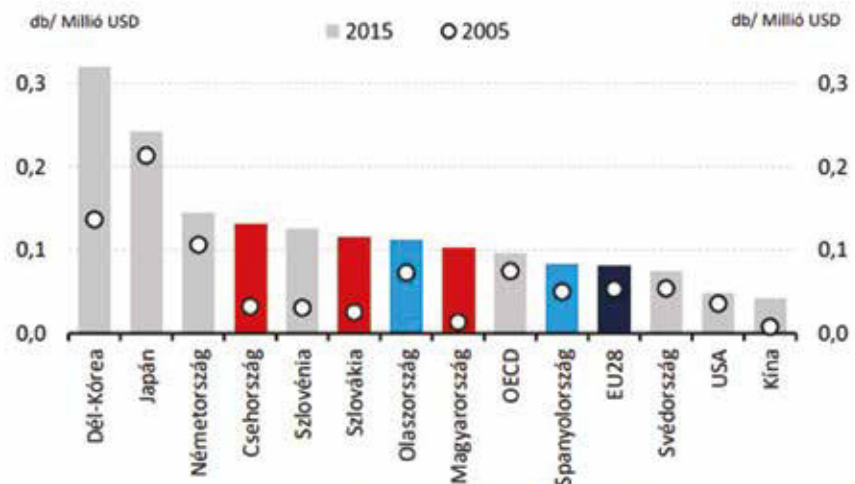
– Az automatizáltság szükséges alap, de emellett főleg az egyedi igényekre koncentrálnunk. Ez segíti a vevők megszerzését, megtartását, sőt a sikeres termékfejlesztést is. Jó példa volt erre a kormányzat által meghirdetett kisvasút-felújítás. Egy teljesen egyedi, addig nem létező terméket vártak tőlünk, a lehető legköltséghatékonyabban előállítva, ami nem csak, hogy megszületett, de ma már sorra építjük be azokat a különféle vonalakon.

– Fontos tehát a vevőkkel való együttműködés, a piaci igények folyamatos figyelemmel kísérése, sőt bizonyos tekintetben annak túlhaladása, hogy egy picit mindig előbbre legyünk, mi segítsük őket a fejlesztéseikben.

■ **Kis Éva:** – Minél többet automatizálunk, annál inkább rájövünk, hogy olcsóbb, pontosabb, precízebb, amit végeredményként kapunk. Tovább erősíti gépesítési kedvünket, amikor nem találunk már megfelelő létszámú és minőségű, olcsó munkaerőt. Meggyőződés, hogy el fogunk jutni oda a robotok alkalmazásában, hogy már kevesebb, ugyanakkor magasabb képesítésű kollégákra lesz szükségünk. Japánban például már teljesen sötét üzemben, robotok építenek robotokat, melyek majd az autókat rakják össze.

## Digitalizáció

A digitális társadalom megvalósítását már jó ideje a zászlónkra tűztük, a statisztikák mégis azt mutatják, hogy jelentős a lemaradásunk ezen a téren. Különösen igaz ez a kkv-szektorra, melyek vezetői nehezen szakadnak el a kockás papírtól, és gyakran idegenkedve néznek az újabb és újabb



A TOP ROBOT-INTENZÍV GAZDASÁGOK, 2005 ÉS 2015

informatikai megoldásokra, az internet, az okos eszközök világára. Nem csoda hát, ha zömüknek még honlapja sincs.

Másik oldalról a hazai nagyvállalatok – átvéve a jó példát a multiktól –, egyre nagyobb számban ismerik fel az ebben rejlő lehetőségeket. Minden egyre gyorsul körülöttünk, azonnali döntések, beavatkozások szükségesek, és ehhez elengedhetetlen a folyamatos mérés, az azonnali adatfeldolgozás, a könnyen értelmezhető információ. Valós adatok alapján döntést hozni nagyságrendekkel nagyobb versenyképességet ad, mint a korábbi módszerekre, vagy épp a tapasztalatokra támaszkodva megjósolni a jövőndőt.

**■ Krámlai Attila:** – *Ipari automatizálással foglalkozó cégeként, két oldalról is érdekelték vagyunk a digitalizációban: saját hatékonyságunk és az ügyfeleink gyártott termékek is megkövetelik a legmodernebb, a kkv-k számára is hatékony megoldásokat.*

- A mérnökeink megtervezik a gépeinket, a programozóink elkészítik hozzá a szoftvert. Itt akár meg is állhatnánk, hiszen a kettő együtt már egy működőképes terméket ad. Mi azonban tovább mentünk. Létrehoztunk egy IT csoportot, ami garanciája annak, hogy a gépeink az adott cég szerves részeivé válhassanak. A saját fejlesztésű, „Fuse” névre keresztelt programunk kifejezetten kkv-knak készül, olyanoknak, akiknek nem érdemes megvásárolniuk a nagynevű, méregdrága termelésirányító szoftvereket, mert egyrészt soha sem tudnák kitermelni az árát, másrészt a vele járó adminisztrációra sincs kapacitásuk. A mi rendszerünk a teljes termelési és pénzügyi folyamatot nyomon tudja követni, beleértve a kontrollíngot is.

- Egy ilyen digitalizált eszköz rendkívüli módon meg tudja növelni egy cég hatékonyságát. Minden folyamat pontosan lekövethető. Tiszta képet kapunk a cég belső működéséről. Látni, hol vannak csúszások, felesleges, kihasználatlan kapacitások, vagy éppen indokolatlan erőforrás felhasználások. Nagyon jó lehetőség arra, hogy felismerjük, hol kell beavatkozni, min kell változtatni. Meggyőződés, hogy egy ilyen, vagy ehhez hasonló rendszer nélkül – hosszú távon – semmiképp sem lehet versenyben maradni, még a kkv-knak sem.

**■ Selmeczi Attila:** – *Nagy előnyt tud adni egy jól működő informatikai rendszer, mely kiváltja a manuális adatrögzítéseket, elszámolásokat. Egyrészt gyorsítja a folyamatokat, másrészt létszámot lehet megtakarítani vele. Ami pedig a legfontosabb, lehetővé teszi a rögzített adatok alapján a naprakész elemzést. Ez egyre fontosabb, mert az iparágban működő vállalkozások zöme pengeélen tancol. Nem mindegy tehát, mi alapján, hogyan döntünk. Az adatokból látom, meddig mehetünk el, a tervezett eszköz-cserét megengedhetjük-e magunknak, vagy célszerűbb azt későbbre halasztani. Mert könnyű elhibázott döntést hozni, főleg a mostanihoz ha-*



sonló bizonytalan időkben. Ezért a digitalizáció nem csak versenyelőny, de elengedhetetlen a fennmaradáshoz is.

**■ Kis Éva:** – *Az integrált számítástechnikai rendszerek alapvető elvárásaként jelennek meg a munkánkban, sőt a partnerek elvárják, hogy az övékével is online kapcsolatunk legyen. Gyakorlatilag nem küldenek megrendeléseket, még neten sem, az integrált rendszerükön keresztül látjuk a készleteiket, s ha az egy bizonyos mennyiség alá megy, akkor automatikusan legyártjuk, és küldjük a következő szállítmányt. Mindez nem csak gyorsabbá, pontosabbá tesz bennünket, de a vevőmegtartást is segíti.*

A korszerű informatikai megoldások mellett nem feledkezhetünk meg a hagyományos módszerekről sem. A sokcsatornás információrendszernek továbbra is része kell, hogy legyenek a menedzserek „face-to-face” találkozói, és annak is döntő jelentősége van, hogy egy vezető, mit tud kezdeni a rázúduló információ-áradattal, az abból gondosan leválogatott releváns adatokkal.

**■ Bodrogai Ferenc:** – *A legkorszerűbb informatikai rendszer mellett sem nélkülözhető a személyes kontaktus. Nagyon nagy erőforrás, ha néhány – nyolc-tíz – vezető leül egymással kötetlenül beszélgetni. Persze fontos, hogy ne konkurensnek kerüljenek egy asztalhoz. Az viszont kifejezetten előnyös, ha különböző nagyságrendű, előéletükben, tapasztalataikban, földrajzi elhelyezkedésükben, és akár szakmájukban eltérő cégek vezetői tudnak ilyen formában találkozni, és a gondolataikat megosztani. Tapasztalatból mondom, hogy olyan szintű, mennyiségű, tartalmú információ-halmaz körül ilyenkor az „asztalra”, amiből ha az ember jó érzékkel tud válogatni, akkor nagyon értékes segítséget kap az útkereséshez, ahhoz, hogy az elágazásoknál lehetőleg a jó irányt válassza.*

- *A magyar vállalkozások mintha erre is kevésbé volnának nyitottak. Nemzetközi szinten pedig ez kiválóan működik, legalábbis a mi gyakorlatunk ezt igazolja vissza. Örülnék, ha a magyar cégek is közelednének egymáshoz ilyen téren, hova tovább, még segítenék is egymást.*

## A rugalmasság versenyelőnye

A jól működő információs rendszer a vállalati rugalmasság alapfeltétele, ami a vállalkozások egészét át kell, hogy hassa: az egyes vállalati folyamatok átszervezésétől akár a paradigmaváltásig, tehát az alapértékek megváltoztatásáig. A rugalmasság egyfajta folyamatos változásmenedzsment kell, hogy legyen a vállalkozások életében.

**■ Kis Éva:** – *Bármit kérnek a partnereink, soha sem mondunk nemet, sőt! Rugalmasan kezeljük a kéréseiket. Felajánljuk a lehetőségeinket: mi dobozolunk, mi szállítunk, használjuk a számítógépes rendszerüket. Az ügyfél problémája a mi üzleti lehetőségünk. A jó kérdés az: Miben tudunk segíteni? Ezt kell a tárgyalások során kideríteni. Mi okoz nehézséget a vevőnknek? Ha választ tudunk rá adni, ha van rá megoldásunk, nyert ügyünk van.*

**■ Nagy Alajos:** – *Közbeszerzés útján megnyertük az osztrák posta egyik tenderét, melynek keretében Ausztria összesen 520 postahivatalából 350-et mi újítottunk fel. Egyetlen napunk volt egy-egy projekt teljes lebonyolítására. Előre kiírták, hogy a posta egy napra bezár. Reggelre ott volt a projektmenedzser a csapatunkkal, és délutánra átadtuk a kész területet az osztrák elektromos és IT szakembereknek. Ezt még 349-szer megismételtük, mindig az egyedi igényeknek megfelelően. Minden egyes alkalommal másnap kinyitottak a hivatalok. Ennél a feladatnál a gyártás csupán egy kis része volt a komplex folya-*



matnak. Az igazi termék, amivel nyertünk, a rugalmasságunk volt.

### Az erő forrása

A versenyképesség terén egyre nagyobb szerep jut az immateriális erőforrásoknak – a márkaépítésnek, a vállalati arculatnak, a PR-nek. Éppen ezért nagyon fontos, hogy ezeket egységes rendszerbe ötvözzük, tudatosan építsük.

Egyre jobban erősödik a humánerőforrás jelentősége is. Az ütőképes csapat, a kiváló szakemberek, a megfelelően felépített szervezet, az életfogytig tartó tanulás, a folyamatos megújuló kreativitás, a vállalkozó szellem és a professzionális team munka az, ami képes előbbre röpiteni egy-egy vállalkozást a többiekénél.

Mindemellett nem lehet eléggé hangsúlyozni a vállalati kultúra, és az általánosságban vett kultúra, a műveltség szerepét, hiszen arra lehet építeni, amit otthonról és az iskolapadból magunkkal hoztunk.

■ **Kis Éva:** – 30 éves a vállalatunk, ennyi idő alatt már kialakult a vállalati kultúra. Tradíciók jönnek létre – például minden évben átadjuk a Karsai-díjakat -, eseményeket, összejöveteleket szervezünk. Ezek mindegyike ugyanazt célozza: a dolgozók megbecsülését, megtartását, közösséggé kovácsolását. Igen is fontos, hogy jól érezzék magukat a munkahelyükön, hiszen itt, egymással töltik az életük egy jelentős részét. A jó közösségnek megtartó ereje van, tagjai ösztönzőleg hatnak egymásra. Éppen ezért nagy hangsúlyt fektetünk a közösségformálásra, legyen az egy kirándulás, vagy épp egy sportnap, de szívesen támogatunk egészen kicsi kezdeményezéseket is, amikor például egy-egy műszak dolgozói szeretnének együtt eltölteni egy napot. Autóbuszt, ebédet, gesztusokat adunk ehhez.

Ez a kkv-k számára is egy elérhető lehetőség, hiszen nem óriási költségekről beszélünk. Egy-egy ilyen „akció” közösségépítő ereje meglepően nagy tud lenni.

– A vállalati kultúrához tartoznak a közös ügyeink is, melyek mindenkit megmozgatnak. Legalább 5-6 évente kell, hogy történjen valami: egy új technológia bevezetése, egy közösen vállalt jótékonyági munka, vagy, ha épp nincs ilyen, jöhet a kreativitás! Én például megcseréltettem az irodákat az adminisztrációnál. A költözés, az „új” munkahely, a közös cselekvés összekovácsolta a csapatot. Érdeemes tehát kicsi, összetartó egységekben gondolkodni, mert annak a tagjai nehezen tudnak megválni egymástól.

### Tudásgazdaság – a verhetetlen versenyelőny

A tudásgazdaság a legjelentősebb potenciális versenyelőny. A gyorsan avuló tudást folyamatosan frissen kell tartanuk, így egyre nagyobb szerep jut az át- és továbbképzéseknek, a felnőttoktatásnak. A vállalkozásoknak és a képzőműhelyeknek együtt kell válaszokat találniuk a szakképzés problémáira.

A nyelvtudás is felértékelődik, hiszen önmagát rekeszti ki az az ország a nemzetközi fejlődésből, amelynek menedzseri, középvezetői, meghatározó szakemberei nem beszélnek legalább egy világnyelvet tárgyalási szinten. Könnyen belátható ennek a jelentősége, hiszen ma már egy kkv-nak sem kell exportálnia ahhoz, hogy külföldi céggel kerüljön kapcsolatba. A nemzetközi nagyvállalatok megjelenése, a sikeres beszállítói hálózatok kiépítése magával hozta a nyelvtudás igényét idehaza is. De ugyan így nyitniuk kell a magyar

nagyvállalatoknak a határon túlra is, ha ki szeretnék aknázni nemzetközi szinten azokat a piaci réseket, amelyekben eredményesen tudnak versenyezni. Nyelvtudás nélkül ez sem fog menni.

■ **Török László:** – A vállalati versengések terén a legnagyobb kihívást abban látom, hogy kik tudják magukhoz vonzani a legjobb tehetségeket. A dolgozók szaktudása, gyakorlati tapasztalata, kreativitása és elkötelezettsége az a speciális tudás, ami képes a verseny élén tartani egy vállalkozást. Nem csak a fejlesztőmérnökökről, a vezetőkről beszélek, hanem a gyártás szintjén dolgozó tehetséges emberekről, akikre az a jellemző, hogy ma egy picit többet szeretnének hozzátenni a dolgokhoz, mint ahogy tegnap tették. Ötletekkel jönnek, a folyamatos fejlesztés az életük része. Szeretik a közösségüket, és megteszik azokat a plusz lépéseket, amelyek fölötté vannak az elvártnak. Nekünk sok ilyen dolgozónk van.

■ **Némethné dr. Gál Andrea:** – Egy vállalkozás versenyelőnyét nagymértékben befolyásolja a környezete. Az Edutus Egyetem – ahogyan ez a fő célkitűzései között is szerepel – meghatározó tényezője kíván lenni Komárom-Esztergom megye és a térség gazdasági életének. A küldetésünk legfontosabb része, hogy az itt működő vállalkozások számára az igényeiknek leginkább megfelelő, magasan képzett szakembereket biztosítsunk. A diplomás műszaki és gazdasági szakemberek mellett a felsőfokú szakképzésben is partnerek vagyunk, nem csak a gyakorlati helyek tekintetében, de a tananyagfejlesztésben is szorosan együttműködünk a vállalkozásokkal.

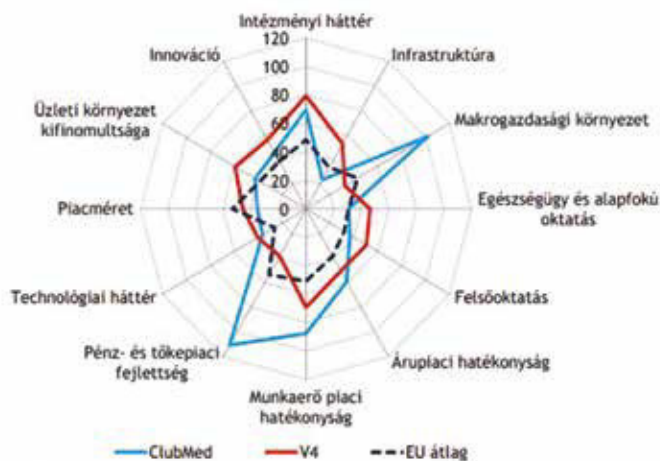
– Hamarosan átalakítjuk kooperatív képzéssé műszaki felsőoktatási szakképzésünket, igazodva az aktuális igényekhez. Így hallgatóink még több időt tölthetnek szakmai gyakorlaton, és még hamarabb a vállalati kollektíva hasznos tagjaivá válhatnak.

– A térség településeivel is a partnerségre törekszünk. Egyedülálló Smart City – Okos város továbbképzésünkre például az önkormányzatok fejlesztésben érintett, diplomás szakembereit várjuk, hogy időben felkészülhessenek az előttük álló kihívásokra, és a tudást megszerezve, élni tudjanak a lehetőségekkel.

### Környezetvédelem

Napjainkban egyre nő azon piacok száma, ahol versenyelőnyt jelent, ha egy vállalat tevékenységével nem szennyezi a környezetét. Az elvárások nap, mint nap egyre nagyobbak, egyre több szabály születik, lassan, de biztosan társadalmi elvárásá érik a környezettudatosság, és ezzel párhuzamosan a versenyképesség egyik jelentős követelménye lesz a hatékony környezetgazdálkodás. Fontos, hogy egy





A WEF Global Competitiveness index pilléreiben elért helyezések - Forrás: WEF-GCR

vállalat miként bánik az erőforrásaival, egészen a felhasznált termék utólagos nyom követéséig, a hulladékként való viselkedéséig.

A vállalkozások zöme még mindig teherként éli meg a környezetvédelmet, pedig ha meggondoljuk, milyen nehéz ma új versenyelőnyre szert tenni, talán már nem is tűnik olyan rossz ötletnek környezetbarátnak lenni!

■ **Kis Éva:** – *Ma a műanyag „kiutálása” folyik világszerte. Magát az anyagot okolják a környezetszennyezésért, holott nem ez a probléma, hanem az, hogy az emberek szemetelnek. Ezért új szabályokat vezetnek be, ami a gyártókat korlátozza. Idehaza, és az Európai Unióban is várhatóak ilyen intézkedések, s ezekre a vállalatoknak minél gyorsabban reagálniuk kell, ha meg akarják tartani a piacaikat. Most még időben vagyunk, de fel kell készülnünk erre. Ha gyorsak vagyunk, akár meg is tudjuk előzni a versenytársainkat.*

– *Ugyancsak gondot okoz Magyarországon a hulladék-visszagyűjtés. Kimondatlanul is a gyártóktól várják ennek megoldását, de ez egy olyan feladat, amelynek ellátásához nem rendelkezünk a megfelelő kompetenciákkal, erőforrásokkal. Ahhoz, hogy ez hatékonyan működhessen, fel kell ismernünk, hogy ez valójában egy társadalmi probléma, amire sürgősen nemzeti szintű megoldást kell találnunk. Szükséges lenne megoldani a begyűjtést, hisz a gyártók a begyűjtött, megfelelően szelektált hulladékot hatékonyan képesek felhasználni, és ezzel jelentősen kímélhetnénk a környezetünket.*

## Értékelj, mielőtt kiválasztod!

Ahhoz, hogy egy versenyelőny mellett letegyük a voksunkat, előbb értékelnünk kell azt. Ha nem szolgálja kellőképpen a céljainkat, vagy éppen könnyen sebezhető, akkor nem jutunk vele messzire. Alapvető-

en meghatározó például egy versenyelőny forrásigénye. Nem szabad, hogy erőn felül leküsse a vállalat belső tartalékait, vagy külső forrásait.

Ugyancsak fontos prognosztizálnunk a versenyelőnyünk nagyságát. Célszerű erre több variánst is készíteni, hogy kész forgatókönyvünk legyen, ha a dolgok nem az elsődleges terveinknek megfelelően alakulnak.

Tartós versenyelőnyre törekedjünk, amellett, hogy egyre nagyobb hangsúlyt kap a gyors megtérülés. Újabb és újabb versenyelőnyök kellene, ha tartani kívánjuk a tempót.

„Egy éles kanyar az úton, nem az út vége. Kivéve, ha nem vesszük észre, és nem vesszük jól be a kanyart”. (Dr. Csath Magdolna)

Kockázattal jár egy versenyelőny megszerzése, de ugyan így az elvesztése is. Ezért a versenyelőny tervezésekor célszerű számításba venni a pályaváltás lehetőségét is, azt, hogy szükség esetén hogyan tudunk egy új versenyelőnyre áttérni, a lehető legkevesebb ráfordítással.

Egy versenyelőnynél fontos kritérium, hogy illeszkedik-e az üzleti stratégiához, mert ha nem, az kikényszeríthet egy stratégiaváltást, vagy módosítást, ami jelentős áldozatokkal járhat. Ezért érdemes ennek kockázatát is előre mérlegelni.

Komoly többletet adhat, ha egy versenyelőny továbbfejleszhető. Különösen fontos rövid és hosszú távra is vizsgálni a hatását, hiszen előfordulhat, hogy ami most gyümölcsöző, az a későbbiekben zsákutcába torkollhat.

Végül azt is célszerű vizsgálni, mennyire sebezhető a választott versenyelőnyünk,

milyen könnyen lehet azt semlegesíteni, például a versenytársak ellenakcióival.

■ **Selmeczi Attila:** – *Vannak, akik a szakmánkban az előremenekülést választják. De meglehetősen kockázatos 19-re lapot húzni! Amikor valaki – az olcsó hitelekre alapozva – megduplázza a járműparkját egy bizonytalan időszakban, amikor lefelé mennek, vagy stagnálnak a szolgáltatási árak, nincs gépkocsivezető, és a költségek nőnek, mindez nem bátorságnak, inkább vakmerőségnek tűnik a számomra. Arany szabálynak tartom, hogy úgy versenyezzünk, hogy az hosszú távon se véreztesse ki a vállalkozást. Kockázatni, fejlődni persze kell, de mindig csak fokozatosan, kis lépésekben, egyre hatékonyabbá válva.*

## A TOP3

A szakemberek a tudást értékesítő vállalatok versenyelőnyét tartják a legkevésbé sebezhetőnek, a legnehezebben behozhatóknak. Egy ilyen vállalat versenyképességéhez többnyire csak paradigmaváltással, jelentős ráfordításokkal és rengeteg idővel lehet felzárkózni.

A tudásmenedzsmentet a rugalmasság követi, a harmadik helyen pedig a network-képesség áll. Mindháromra igaz, hogy nehezen másolható, egyedi versenyelőnyt jelent, ami – különösen, ha ezek a szinergiát is kihasználják – verhetetlenné teszi az azt alkalmazó vállalkozást.

## Csak be kell vennünk a kanyart!

■ **Csath Magdolna:** – *Magyarországnak értenie kell, hogy mi zajlik a világban, és lehetőség szerint nem elkésve alkalmazkodni a változásokhoz. A jó stratégia az, ha előretekintők vagyunk, és elébe megyünk a változásoknak.*

– *Hazánk történetében már több alkalommal volt esély a modernizációra, a felzárkózásra, ezeket rendre elszalasztottuk. Ilyen volt a rendszerváltás, majd később az Európai Unióhoz való csatlakozás. Egyik esetben sem sikerült az országnak gyorsuló pályára lépnie. Most itt egy újabb, harmadik lehetőség – a magyar igazság. Ha ezt is elbukjuk, nem biztos, hogy lesz még ráadás. Előfordulhat, hogy megrekedünk a közepesen fejlett országok szintjén, és ez minden más következményével együtt megmutatkozik majd a béreinkben és az életminőségünkben is. Vegyük hát be azt a kanyart!*

CSEH TERÉZ