

TÉR GAZDASÁG EMBER

- ♦ FEKETE DÁVID | 25 éve Győrben az AUDI
- ♦ RECHNITZER JÁNOS | Beágyazódás és a beágyazottság
- ♦ NOVOSZÁTH PÉTER | Az Audi Hungaria Zrt. makrogazdasági beágyazódásának mérföldkövei és hatása a térségi és nemzetgazdasági versenyképességre
- ♦ DUSEK TAMÁS ET AL | Az Audi Hungaria Zrt. pénzügyi elemzése
- ♦ NOVOSZÁTH PÉTER | Az állami szubvenciók szabályozása és szerepe a hazai járműipari beruházásoknál
- ♦ KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA | A vállalati és regionális kultúra kölcsönhatásának vizsgálata az Audi Hungaria Zrt. és Győr példáján
- ♦ REISINGER ADRIENN | Az Audi Hungaria Zrt. CSR tevékenysége
- ♦ JÓZSA VIKTÓRIA | Az Audi Hungaria Zrt. helyi beágyazódási folyamata más hazánkban működő német tulajdonú járműipari vállalatokkal összehasonlítva
- ♦ FEKETÉNÉ CZAKÓ KATALIN | Egy magyar járműipari KKV nagyvállalattá válásának sajátosságai
- ♦ BALASSA BERNADETT | Akik formába öntik Győr jövőjét
- ♦ POREISZ VERONIKA | A Borsodi Műhely Kft. fejlődésének és gazdasági szerepének bemutatása
- ♦ VINKÓCZI TAMÁS | A REHAU Automotive Kft. működési sajátosságai
- ♦ SZEMERÉDI ESZTER | A Jankovits Engineering Kft. tevékenysége és együttműködő partnerei
- ♦ REISINGER ADRIENN | Győri autóipari beszállító vállalkozások CSR tevékenysége öt vállalkozás példáján

TÉR – GAZDASÁG – EMBER

TÉR – GAZDASÁG – EMBER



Győr, 2018

*A Széchenyi István Egyetem
Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának
tudományos folyóirata*

*Megjelenik minden év márciusában, júniusában, szeptemberében és decemberében.
A decemberi szám angol nyelven.*

2018. március; VI. évfolyam 1. szám

Tematikus szám a GINOP-2.3.4-15-2016-00003 számú „Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ a Széchenyi István Egyetemen” projekthez kapcsolódóan.

A tematikus szám megjelenését a Gróf Bethlen István Kutatóközpont támogatta.
www.bethlenkutato.hu

Szerkesztőség

9026 Győr, Egyetem tér 1.

Főszerkesztő: Reisinger Adrienn

Főszerkesztő helyettes: Dernóczy-Polyák Adrienn

Titkár: Buics László

Vendégszerkesztő: Fekete Dávid

E-mail | tgeszerkesztoseg@sze.hu

A folyóiratban közlésre szánt tanulmányokat a fenti drótposta címre kérjük küldeni.
Kérjük a tanulmány beküldése előtt nézzék át a folyóirat honlapján található formai és tartalmi követelményeket:

<http://kgk.sze.hu/ter-gazdasag-ember-kari-folyoirat>

Szerkesztőbizottság

ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA, BÁNFI TAMÁS, BARTA GYÖRGYI,
BENCSIK ANDREA, BORGULYA ÁGNES, DERNÓCZY-POLYÁK ADRIENN (főszerkesztő
helyettes), DUSEK TAMÁS (főszerkesztő 2017),
HAPP ÉVA, JÓZSA LÁSZLÓ, KATITS ETELKA, KOCZISZKY GYÖRGY,
KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA, KOPPÁNY KRISZTIÁN,
KOVÁCS GÁBOR, KOVÁCS NORBERT, LENGYEL IMRE, LEHOTA JÓZSEF,
NOSZKAY ERZSÉBET, PAPP ILONA, PISKÓTI ISTVÁN, RECHNITZER JÁNOS,
REISINGER ADRIENN (főszerkesztő), REKETTYE GÁBOR, RÓBERT PÉTER,
SOMOGYI FERENC (alapító főszerkesztő), SZABÓ PÁL, SZALKA ÉVA,
SZIGETI CECÍLIA, SZÖRÉNYINÉ KUKORELLI IRÉN, SZRETYKÓ GYÖRGY,
VERES ZOLTÁN, ZSOLNAI LÁSZLÓ

Felelős kiadó | Universitas-Győr Nonprofit KFT. ügyvezetője

Terjesztő | Universitas-Győr Nonprofit KFT.

Levélcím | 9026 Győr, Egyetem tér 1.

Nyomdai munkálatok | Palatia Nyomda

ISSN | 2064-1176

TARTALOMJEGYZÉK



- 9 FEKETE DÁVID | 25 éve Győrben az AUDI - A kutatás eddigi eredményeinek összegzése
- 25 RECHNITZER JÁNOS | Beágyazódás és a beágyazottság – Töprengések a vállalatok területi/városi integrációjáról
- 43 NOVOSZÁTH PÉTER | Az Audi Hungaria Zrt. makrogazdasági beágyazódásának mérföldkövei és hatása a térségi es nemzetgazdasági versenyképességre
- 69 DUSEK TAMÁS – POREISZ VERONIKA – KOLTAI JUDIT | Az Audi Hungaria Zrt. pénzügyi elemzése
- 89 NOVOSZÁTH PÉTER | Az állami szubvenciók szabályozása és szerepe a hazai járműipari beruházásoknál
- 113 KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA | A vállalati és regionális kultúra kölcsönhatásának vizsgálata az Audi Hungaria Zrt. és Győr példáján
- 143 REISINGER ADRIENN | Az Audi Hungaria Zrt. CSR tevékenysége
- 163 JÓZSA VIKTÓRIA | Az Audi Hungaria Zrt. helyi beágyazódási folyamata más hazánkban működő német tulajdonú járműipari vállalatokkal összehasonlítva
- 187 FEKETÉNÉ CZAKÓ KATALIN | Egy magyar járműipari KKV nagyvállalattá válásának sajátosságai
- 201 BALASSA BERNADETT | Akik formába öntik Győr jövőjét – A Nemak Győr Alumíniumöntöde Kft. helyi beágyazódásának vizsgálata
- 223 POREISZ VERONIKA | A Borsodi Műhely Kft. fejlődésének és gazdasági szerepének bemutatása
- 247 VINKÓCZI TAMÁS | A REHAU Automotive Kft. működési sajátosságai
- 265 SZEMERÉDI ESZTER | A Jankovits Engineering Kft. tevékenysége és együttműködő partnerei
- 283 REISINGER ADRIENN | Győri autóiipari beszállító vállalkozások CSR tevékenysége öt vállalkozás példáján
- 311 SZERZŐINK
- 315 AUTHORS
- 319 LEKTOROK/REVIEWERS

TANULMÁNYOK

Tisztelt Olvasó!

A Tér-Gazdaság-Ember folyóirat 2018. évi első számát tartja kezében az Olvasó. Ez a folyóiratszám különleges, hiszen tematikus számként a benne szereplő írások Győr városa és az AUDI Hungaria Zrt. kapcsolatát vizsgálják a gyár letelepedésének 25. évfordulóján. 1993-ban a német autógyár megjelenése új dimenziót jelentett a város gazdasági életében: hazánk legdinamikusabban fejlődő városára nagy hatást gyakorolt a rendszerváltást követően megérkező vállalat, mely egyre sűrűbbre szőtte a városi szövetbe való beágyazódását.

Egy hazai léptékben nagyváros és egy globális nagyvállalat kapcsolatrendszerének, hatásmechanizmusainak vizsgálata régóta foglalkoztatják a kutatókat. Az elmúlt években a Széchenyi István Egyetem bázisán számos kutatás keretében vizsgáltuk a járműipar gazdasági, regionális és társadalmi hatásait. Számtalan tanulmánykötet és folyóiratcikk született ezen kutatások nyomán, melyekben olvashatunk a kelet-közép-európai járműipari térségről, a beszállítói hálózatokról, az egyes európai járműipari központok működési modelljeiről és a győri ipari körzet jellemzőiről is.

Az AUDI megtelepedésének negyedszázados jubileumán elérkeztünk láttuk az időt a nagyvállalat helyi hatásainak alapos kutatására, a jó gyakorlatok feltárására és közreadására. Így vizsgáltuk a vállalat nemzetgazdaságra, illetve helyi gazdaságra gyakorolt hatását, CSR tevékenységét, vállalati kultúráját, továbbá beágyazódásnak körülményeit más hazai járműipari központokhoz képest. Mivel a győri FIEK-program (Felsőoktatási Ipari Együttműködési Központ) egyik fontos célkitűzése, hogy a térségi KKV-k nemzetközi versenyképességének javításával képessé tegye azokat a beszállítói hálózatokban való részvételle, illetve pozícióik javítására, olyan vállalatokat is górcső alá vettünk, melyek már AUDI-beszállítók, vagy tervezik, hogy ebbe a körbe kerüljenek. Érdekes és tanulságos az az öt esettanulmány, mely győri járműipari vállalatok jelenlegi helyzetét tárja fel és elemzi.

Munka közben vagyunk! A folyóiratszámunkban ennek megfelelően a kutatás első eredményeit adjuk közre, a továbbiakban pedig folytatjuk a kutatásokat annak érdekében, hogy minél részletesebb képet adhassunk napjaink egyik legsikeresebb városfejlesztési modelljéről: a győri modellről, mely a város-gazdaság-egyetem háromszög együttműködésén alapul.

A folyóiratszám a GINOP-2.3.4-15-2016-00003 számú „Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ a Széchenyi István Egyetemen” projekt keretében megvalósuló kutatási program eddigi eredményeit adja közre. A tematikus szám megjelenését a Gróf Bethlen István Kutatóközpont támogatta. Köszönet valamennyi támogatóknak!

Győr, 2018. június 1.

Reisinger Adrienn főszerkesztő

Fekete Dávid vendégszerkesztő

25 éve Győrben az AUDI A kutatás eddigi eredményeinek összegzése

The AUDI in Győr for 25 years The results of the research so far



Absztrakt

A tanulmány a győri Széchenyi István Egyetemen működő FIEK projekt (Felsőoktatási Ipari Együttműködési Központ) keretében végzett kutatás eddigi eredményeit foglalja össze. A kutatás fókuszában az AUDI beágyazódási folyamatával kapcsolatos vizsgálódások állnak. A kutatás során vizsgáljuk az AUDI nemzetgazdaságra gyakorolt hatásait, makro-gazdasági beágyazódásának mérföldköveit, hatását a térségi és nemzetgazdasági versenyképességre. Górcső alá kerül az AUDI győri gazdaságra, gyakorolt hatása, társadalmi felelősségvállalása. Mivel a térség versenyképessége szempontjából fontos kérdés a hazai beszállítók fejlesztése, a győri térség öt KKV-jának AUDI-s kapcsolódási pontjait is feltárjuk esettanulmány-szerű vizsgálatainkban.

Kulcsszavak: AUDI, Győr, járműipari központ, autóipari beszállítók

Abstract

The study summarizes the results of a research project conducted in the framework of the HEICC (Higher Education and Industrial Cooperation Centre) programme at Széchenyi István University, Győr, Hungary. The research focuses on the AUDI embedding process. During the research the following aspects are observed: the effects of AUDI on the national economy, its macroeconomic embedding milestones, its impact on regional and national competitiveness, the effects of the company on the economic life of Győr and its CSR activity. The development of domestic suppliers plays an important role in the competitiveness of the region. Five SMEs of the region are explored in the form of case studies during the research.

Keywords: AUDI, city of Győr, automotive industry centre, automotive suppliers

BEVEZETÉS

A győri Széchenyi István Egyetem bázisán számtalan, a járműiparral és a járműipari régiókkal foglalkozó tudományos kutatás zajlott az elmúlt időszakban. Ennek elsődleges kiváltója, hogy Győr elmúlt bő egy évtizedbeli kiemelkedő fejlődése jelentős részben a járműipar teljesítményén alapul, továbbá a város tudományos szempontból is jelentősen előre tudott lépni, s az egyetem és az MTA helyi kutatóközpontja révén a regionális kutatások egyik legfontosabb hazai bástyájává nőtte ki magát. A kutatási projektek hiánypótló megközelítésben foglalkoztak napjaink kelet-közép-európai gazdasági húzóágazatával, a járműiparral, s annak térségi, gazdasági, társadalmi és egyéb kapcsolódó hatásaival.

Egy 2012-ben zárult kutatás^[1] a magyar és térségi pozíciókat elemezte a kelet-közép-európai járműipari térségek vizsgálatával, külön fókusszal a beszállítói hálózatok sajátosságaira. A kutatás során világossá vált, hogy a térségben jelentős hagyományai vannak a járműgyártásnak (Hardi, 2011), ráadásul a járműipar a vizsgált országokban néhány év alatt nettó importálóból nettó exportáló ágazattá vált (Barta, 2011), s ezzel párhuzamosan olyan tudástömeg halmozódott fel, mely serkentette a kutatás-fejlesztési kapacitások folyamatos bővítését is. További fontos eredményként szükséges kiemelni, hogy a vizsgált járműipari központoknak fontos feladatuk a telephelyi tényezők folyamatos fejlesztése, hiszen ezáltal tudnak megfelelő környezetet teremteni a járműipari vállalatok fejlődéséhez, azok beágyazódásához (Rechnitzer-Smahó, 2011).

„A Győri Járműipari Körzet mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze” című kutatási programban^[2] 2012 és 2014 között a kutatók elsősorban egy járműipari körzet működési modelljét, szervezési technikáját kívánták feltárni és modellezni (Rechnitzer, 2013). Noha több kutatási eredmény született a KKV-szektorra nézve is (Dőry-Tilinger, 2014; Keszei-Vinkóczy 2015), a fókuszban főként a járműipar mint térségszervező erő állt, s kiemelten fókuszáltak az AUDI helyi társadalmi és gazdasági kapcsolatokra gyakorolt hatásainak feltárására is (Czakó, 2014).

Tizenkilenc európai járműipari központ működési modelljének feltárása is megtörtént az elmúlt időszakban^[3], s a kutatási eredmények azt mutatták, hogy az egyes járműipari központok szereplői többféle együttműködési keretet alakítottak ki a hatékony működés érdekében. Ilyen együttműködés-típusok az (ön) kormányzati és vállalati szereplők kooperációi a gazdaságfejlesztés területén, a vállalati és felsőoktatási szereplők együttműködése a kutatás-fejlesztés területén, az együttműködések a szakképzés területén, továbbá a multilaterális,

[1] TÁMOP-4.2.1./B-09/KONV-2010-0003 „Mobilitás és környezet: Járműipari, energetikai és környezeti kutatások a Közép- és Nyugat-dunántúli régióban”

[2] TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0010 „A Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze”

[3] TÁMOP-4.1.1.F-03/1-2013-0001 „Járműipari Regionális Innovációs és Technológiai Tudáscentrum gazdasági, társadalmi szerepkörének fejlesztése a Széchenyi István Egyetem bázisán”

sokszereplős együttműködési rendszerek (Fekete (szerk.), 2015; Fekete, 2017b). A kutatás keretében számos nemzet járműipari központja górcső alá került, így pl. a német (Fekete, 2015), a brit (Poreisz–Rámháp, 2015) vagy éppen a francia (Horváth, 2015) modell sajátosságait is feltártuk.

Időközben a győri gazdasági milió vizsgálata több kutatót is foglalkoztatott, s egyre gyakrabban megjelentek a területi tőke elméletét segítségül hívó kutatások is (Rechnitzer, 2016; Czakó–Dőry, 2016), továbbá górcső alá került egy speciális és napjainkban számos győri vállalati, egyetemi és városi döntéshozót foglalkoztató kérdés is: hogyan lenne lehetséges a győri KKV-k nemzetközi versenyképességét növelni, nemzetközi beszállítói láncokban való szerepüket erősíteni? Az ezzel foglalkozó elemzések (Fekete, 2017a; Feketéné Czakó, 2017) egyöntetűen nagy reményeket fűznek a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ győri megvalósulásához és tevékenységéhez. Mindemellett a „győri modell” folyamatos vizsgálata, annak meghatározó attribútumai és sikertényezői is számos új kutatási eredménnyel bővítették a szakirodalmat (Filep, 2014; Filep et al., 2013; Jakab–Konczosné, 2018; Rechnitzer et al., 2016).

2017-ben kezdődött meg az AUDI 25 éves jelenlétével foglalkozó kutatásunk a győri FIEK-projekt keretében (Fekete, 2017c). A kutatás fókuszában az AUDI beágyazódási folyamatával kapcsolatos vizsgálódások állnak, melyek kiegészülnek egy beágyazottsági- és hatásvizsgálattal. A kutatás során vizsgáljuk az AUDI nemzetgazdaságra gyakorolt hatásait, makrogazdasági beágyazódásának mérföldköveit, hatását a térségi és nemzetgazdasági versenyképességre. Górcső alá kerül az AUDI győri gazdaságra, helyi háztartásokra és a helyi üzleti életre gyakorolt hatása, társadalmi felelősségvállalása. Mivel a térség versenyképessége szempontjából fontos kérdés a hazai beszállítók fejlesztése, a győri térség öt KKV-jának AUDI-s kapcsolódási pontjait is feltárjuk esettanulmány-szerű vizsgálatainkban. Jelen tematikus folyóiratszám a kutatás eddigi eredményeit összegzi.

A tanulmányban elsőként röviden utalok az AUDI letelepedésének körülményeire, majd felvázolom a gyár fejlődési pályáját, bemutatva a legfőbb fejlesztéseket, azok kiváltó okait, továbbá a városi infrastruktúra fejlesztésére gyakorolt hatásokat. Ezt követően összegzem azokat a legfontosabb gazdasági-társadalmi hatásokat, melyek feltárára kerültek a kutatás keretében, továbbá a beszállítói folyamatok értékelése során kitérek öt győri, járműipari vállalat összehasonlító elemzésének eredményeire is. A tanulmány épít a folyóirat ezen számának többi tanulmányára, az azokban leírtak szintetizálását végzi el.

1. AZ AUDI GYŐRI JELENLÉTÉNEK MEGHATÁROZÓ FOLYAMATAI

1.1. LETELEPEDÉS

Az 1990-es évek elején új motorkonstrukciót dolgoztak ki az AUDI-nál, ami új telephely kiválasztását tette indokolttá. 180 település közül 1993-ban Győr mellett döntöttek az illetékes vezetők, az AUDI hivatalos magyarországi megalapítása 1993. február 18-án történt meg. Az AUDI tulajdonképpen egy barnamezős beruházással indította győri jelenlétét, hiszen megvásárolta a Rába gyár 100 ezer m²-es félkész üzemcsarnokát, melyet befejezését követően a motorgyártás vett birtokba. Rechnitzer (2016) többek között Lukács (2006) alapján sorra veszi a telepítési tényezőket, melyeket öt csoportba rendez. Eszerint a kedvező termelési költségek nagy szerepet játszottak a vállalat győri letelepedésében, hiszen többek között a munkaerő költsége is kedvező volt, továbbá a félkész csarnok befejezése az egyszeri beruházási költségeket is csökkentette. Győr földrajzi fekvése szintén kedvező tényezőnek bizonyult, hiszen az autópályahálózat megfelelő elérhetőséget biztosított már akkoriban is, és viszonylag közel fekszik a város Ingolstadthoz. A letelepedő nagyvállalat alapozhatott továbbá a város ipari, gépipari múltjára, tradícióira, munkakultúrájára, továbbá a rendszerváltást követő időszakban a privatizáció következtében „felszabaduló” szakképzett munkások tömegére. Szintén jelentős tényező, hogy ekkoriban már működött a győri ipari park, ahová lehetőség nyílt az AUDI-t követő külföldi beszállítók letelepedésére is. Végül Rechnitzer (2016) olyan urbanizációs előnyöket is ide sorol, mint pl. a kiépült kereskedelmi bankhálózat, a jó minőségű városkép, a tradicionálisan műszaki fókuszú felsőoktatási intézmény, stb.

A letelepedés körülményeiről, a figyelembe vett tényezőkről a jövőben többet is meg kívánunk tudni, így összeállítottuk azon szereplők listáját, akikkel a jövőben mélyinterjúk keretében kívánjuk körbejárni a kérdést. Az alapítás óta a vállalatnál dolgozó három szakemberrel végzett interjúk összevetéséből kiderül, hogy operatív szinten az AUDI fejlődési pályáját megalapozó Karl Hübser^[4] akkori gyárigazgató kulcsszereplője volt az eseményeknek, előrelátó tervezésének pedig máig ható következményei vannak. Az eredeti tervek ugyanis nem szóltak másról, mint egy kis, kizárólag négyhengeres motorokat gyártó üzem telepítéséről és működtetéséről. Hübser ugyanakkor úgy alakította ki már akkor a struktúrákat, hogy ne legyen akadálya a későbbi új termékek gyártásának. Az első csarnokot ugyanis nem rendelte teljes egészében a motorgyártásnak, hagyott egy részt, ahol később a járműgyártás csírái meg tudtak jelenni, továbbá tudatos területvásárlási politikájával biztosította későbbi fejlesztések helyigényét.

[4] Karl Hübser Győr díszpolgára, méghozzá a ma is élő díszpolgárok közül ő kapta legrégebben a kitüntető címet.

Hübser mellett a közeljövőben törekszünk megkeresni és megszólaltatni azokat az érintett kormányzati szereplőket (pl. Latorcai János akkori ipari és kereskedelmi miniszter) és a Rába Rt. akkori irányítóit (pl. Zalán Barnabás, a Rába Rt. akkori vezetője), akik operatív szinten részt vettek a tárgyalások bonyolításában. Véleményünk szerint a velük való találkozások jelentős új szempontokkal gazdagíthatják az AUDI telephelyválasztásának tényezőiről alkotott ismereteinket.

1.2. FEJLŐDÉSI PÁLYA

Rechnitzer (2018) érdekes dilemmákat vázol fel munkájában a nagyvállalat beágyazódási folyamataival, beágyazottsági rendszereivel kapcsolatban, s arra a következtetésre jut, hogy a beágyazódás olyan interaktív folyamat, melynek keretében a nagyvállalat és a nagyváros is kezdeményező és haszonélvező, s az általuk képviselt tevékenységek és szereplők mindegyike többteleterőforrásokhoz jut ezen folyamat során. A nagyvállalati beágyazódás folyamatai vizsgálhatók a humán erőforrások, a gazdasági bázis, a helyi fogyasztási piac, a helyi intézmények és társadalom, továbbá a településfejlesztés és kormányzás szintjein. Az AUDI győri jelenlétének ezen hatásmechanizmusait a kutatás következő szakaszában szükséges vizsgálni, úgyszintén a beágyazódási folyamat hatállomásának azonosítására is sort kell keríteni (kiválasztás, előkészítés, beruházás, kiépülés, fejlesztés/kapacitásbővítés, stabilitás/megújulás).

A vállalat letelepedését követően gyakorlatilag évről évre újabb és újabb fontos mérföldkövek követték egymást az üzem és ezáltal a város életében is. Az 1. táblázatban összegeztük az AUDI legfontosabb beruházásait az elmúlt 25 évben, mellettük pedig megjelenítettük a kiváltó okokat is, aszerint osztályozva, hogy az adott fejlesztés a motorgyártáshoz, a járműgyártáshoz vagy egyéb tényezőkhöz kapcsolódik.

1. táblázat: Az AUDI beruházásainak kronológiája és azok kiváltó okai
 Table 1 The chronology of AUDI's investments and their causes

Év	Beruházás	Motorgyártás	Járműgyártás	Egyéb
1993	100 ezer m ² -es csarnok befejezése, motorszerelde, mechanikus megmunkáló sorok	5 szelepes, négyhengeres benzinmotor		
1996	mechanikus megmunkálás, a szerelde területének bővítése	1,6 literes, kétszelepes, négyhengeres benzinmotor		
1997	motorgyár kapacitásbővítése, új logisztikai csarnok	V6 ésV8 motorok		
1998	járműgyár		TT Coupé össze-szerelése	
2000	új csarnok (motorszerelde, hengerfej- és vezérműgyártás)	adagolófűvókás dízel-motorok		
2001	Motorfejlesztő Központ			folyamatos motorfejlesztési igények
2002	új motorgyártó csarnok	FSI, V8, CR motorok		
2003	AUDI Hungária Fórum			
2005	Szerszámgár		TT Roadster, A3 Cabriolet	
2010	Kísérleti Motorgyártó Központ			folyamatos motorfejlesztési igények
2011	Projekt- és Oktatóközpont			K+F, képzés
2013	Új járműgyár (présüzem, karosszériaüzem, lakkozó és járműszerelde, központi épület, logisztikai csarnok, energiaközpont)		A3 Limousine	
2013	Új logisztikai központ			új logisztikai rendszer kiépítése
2013	Szerszámgár bővítése		sorozatgyártás megnövekedett igényeinek kielégítése	
2015	Logisztikai központ bővítése			új logisztikai kihívások
2015	Bőnyi hőközpont			károsanyag-kibocsátás csökkentése
2017	Szerszámgár bővítése		sorozatgyártás megnövekedett igényeinek kielégítése	
2017 és 2018	új gyártócsarnok	elektromos motorgyártás		
2017 és 2018	Új karosszériagyár		Q3, Q4	

Forrás: saját szerkesztés az AUDI éves beszámolóí és Szarka (szerk.), 2018 alapján

Látható, hogy egy-egy új termék gyártása jelentős beruházásokat generált az AUDI életében: folyamatos gyárbővítésnek lehetünk szemtanúi, mely új csarnokokokat és gyártósorokat eredményezett, ezzel párhuzamosan pedig számos kutatás-fejlesztési tevékenység is letelepedett Győrben (pl. motorfejlesztő központ, kísérleti motorgyártó központ, stb.). Külön érdemes kiemelni a bőnyi hőközpont 2015-ös üzembe helyezését, mely beruházással az AUDI energiaigényének mintegy 60%-át geotermikus erőforrások használatával képes biztosítani az új rendszeren keresztül. A felsorolt fejlesztések révén az AUDI győri telephelye a világ legnagyobb motorgyárává nőtte ki magát, megjelent a teljes vertikumú járműgyártás, hozzá kapcsolódó új logisztikai központtal, továbbá számos K+F-részleggel is bővült a gyár.

Az 1. ábra jól szemlélteti az AUDI-gyár térbeli terjeszkedését a kezdetektől 2013-ig, a teljes vertikumú járműgyár kiépüléséig

1. ábra: Az AUDI győri telephelyének területi fejlődése 1993 és 2013 között
Figure 1 The territorial development of AUDI's site in Győr between 1993 and 2013



Forrás: Lados M. és Papp L. szerkesztése

Az AUDI infrastruktúrális fejlesztéseivel párhuzamosan állami és önkormányzati fejlesztések is komoly volumenben valósultak meg a gyár és az ipari park környékén, megteremtve a megfelelő megközelítés infrastruktúrális feltételeit. A 2. táblázat a 2009 óta végzett legnagyobb ilyen jellegű beruházásokat tartalmazza.

2. táblázat: Néhány fontosabb, az AUDI fejlesztésekhez kapcsolódó önkormányzati és állami közútfejlesztési beruházás az elmúlt évekből

Table 2 Some of the major investments of local government or state financed road developments related to AUDI developments from recent years

Beruházás éve	Beruházás megnevezése	Beruházás részletes leírása	Beruházó
2009	1. sz. főút- Kardán út körforgalmú csomópont építése	A beruházás az 1. sz. főút átépítése, Pesti út, Szent Vid u., Nádasdy laktnyához vezető út, Kardán út részbeni átépítésével valósult meg, új közvilágítással, a csatlakozó utakon kijelölt gyalogosátkelőhelyekkel, autóbusszmegállóhelyekkel (6 db buszből).	A NIF Zrt. ^[5] beruházásában valósult meg az önkormányzat terület rendezésével
2012	Audi kiselkerülő	Az új út 2x1 forgalmi sávval épült, egy oldalon vezetett kétirányú kerékpárúttal, új közvilágítással, vízelvezetéssel, autóbussz leálló öblökkel, várókkal, északi és keleti oldalon Gabion fal megtámasztással.	A NIF Zrt. beruházásában valósult meg, és az önkormányzat részére tulajdonba és kezelésre átadásra került.
2015	813. sz. főút I. üteme	M1 autópálya és Vonal út közötti szakasz, 2x1 forgalmi sávú út, a szakaszon 2 új felüljáró épült, a Váci M. u. és a MÁV 1. sz. Budapest-Hegyeshalom vasútvonal felett, 4 új körforgalmi csomópont, 3 körforgalmi csomópont közvilágítása átépült, 572 m hosszún zajárnyékoló fal, 1,5 km kerékpárút épült a Vonal úti körforgalomtól a Tibormajori útig.	A NIF Zrt. beruházásában valósult meg, előnyei: biztosítja a győri ipari park könnyebb elérését az M1 autópályáról.
2016	813. sz. főút II. üteme	Vonal út és az 1. sz. főút közötti szakasz, 2x1 forgalmi sávú út, a szakaszon épült 1 külön szintű csomópont az M19 és a 813. sz. főúttal, 1 körforgalmi csomópont az 1. sz. főútnál.	A NIF Zrt. beruházásában valósult meg, ez a szakasz biztosítja a gönyői kikötő könnyebb elérését az M1 autópályától, közvetlen kapcsolatot biztosít a gönyői kikötő és a győri ipari park között.
2018	813. sz. főút III. üteme	1. sz. főút és a 14. sz. főút közötti szakasz 2x1 sáv, 3 db felüljáró (Mosoni Duna-híd, Vízügy kezelő útja felett, Bácsai csatorna felett), 2 kerékpáros átvezetést biztosító kerethíd, 3 körforgalmi csomópont: 14. sz. főút, az 1302. j. és az 1302. j. utakon.	A NIF Zrt. beruházásában valósult meg, mellyel a három építési ütem forgalomba helyezésével Győr keleti elkerülő az M1 autópályát köti össze a 14. sz. főúttal, a térségben az észak-déli átmenő forgalom elkerüli a lakott területeket, Győr városban csökken a zaj és légszennyezés.

Forrás: saját szerkesztés Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata Településfejlesztési Főosztály adatgyűjtése alapján

További adatgyűjtésre lesz szükség ahhoz, hogy teljes körűen feltárjuk azokat a közúti-, illetve vasúti infrastruktúra fejlesztését célzó állami és önkormányzati

[5] Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő Zrt.

beruházásokat, melyek tovább erősítik az AUDI győri jelenlétét és beágyazottságát, hiszen minden egyes ilyen, a gazdasági infrastruktúrát fejlesztő intézkedés egy újabb erőteljes kapcsolat az AUDI és a gyárat körülvevő város között, továbbá erős bekapcsolódási lehetőség a nemzetközi hálózatokba.

1.3. GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI HATÁSOK

A kutatás során vizsgáltuk az AUDI makrogazdasági hatásait, beágyazódásának mérföldköveit. Az AUDI Hungaria a kelet-közép-európai régió második legnagyobb feldolgozóipari vállalkozása, hazánk GDP-jéhez 2016-ban 1,44%-kal, a GNI-hoz pedig 1,11%-kal járult hozzá. A cég évek óta Magyarország legnagyobb exportőre, 2016-ban a teljes kivitel 8,08%-át adta. Szintén jelentősen hozzájárul a magyar költségvetéshez, hiszen adók és járulékok formájában mintegy közel 35 milliárd Ft-ról beszélhetünk. Az AUDI Hungaria jelenleg mintegy 11 ezer főt foglalkoztat, mellyel hazánk 4. legnagyobb foglalkoztatója, a régiós szintnél magasabb béreket kínálva munkavállalóinak. A makrogazdasági beágyazódási folyamat fontos eleme, hogy az AUDI folyamatosan fejleszti hazai K+F kapacitásait, továbbá beszállító-fejlesztési programjain keresztül a hazai KKV-k fejlesztésében is szerepet vállal (Novoszáth, 2018a).

Mindezek a folyamatok persze nem egyoldalúak, hiszen az AUDI jelentős állami szubvenciókhoz jutott hozzá az elmúlt évtizedekben. Hazánk regionális támogatási térképét az Európai Bizottság hagyja jóvá, a jelenlegi hatályos térkép alapján a Kormány a Nyugat-dunántúli régióban a beruházni kívánó vállalatok számára legfeljebb 25%-os támogatásintenzitással nyújthat segítséget. Novoszáth (2018b) elemzésében rámutat, hogy az egyedi kormánydöntéssel (EKD) támogatott projektek mintegy 37%-a a járműiparhoz kötődik. A legnagyobb EKD-támogatással a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. büszkélkedhet (35 milliárd Ft), míg az AUDI 2008 és 2018 között összesen mintegy 29 milliárd Ft támogatásban részesült.

A multinacionális vállalatok hagyományosan aktív társadalmi felelősségvállalási tevékenységet (CSR) végeznek, ugyanakkor speciális helyzetben is vannak, hiszen a leányvállalatoknak figyelembe kell venniük az anyavállalataik érdekeit és elvárásait is. Az AUDI Hungaria CSR-tevékenysége elsősorban a helyi közösségeket támogatja, katasztrófahelyzet esetén ugyanakkor segítséget nyújtanak a vállalat telephelyétől távoli településeknek is (pl. így tettek a vörösiszap-katasztrófa idején is) (Reisinger, 2018a). A győri vállalat fókuszában a kultúra (pl. Győri Balett, Győri Filharmonikus zenekar, Pannonhalmi Jazzterasz) és a sport (pl. AUDI ETO KC, EYOF) támogatása kiemelt jelentőséggel bír. Az oktatás területén is széleskörű kooperációs tevékenységet folytatnak, több győri középiskolával van intézményesített szakképzési kapcsolatuk, a Széchenyi István Egyetemen pedig előbb tanszék, majd tanszékcsoport alakult, mely mára az AUDI Hungaria Járműmérnöki Karrá nőtte ki magát. A műszaki területek mellett a gazdaságtudományi területen is aktív kooperáció alakult ki, 2014-ben jött létre a Vezetéstudományi és Szervezeti Kommunikáció tanszék. A vállalat emellett saját, német nyelvű

óvodát és általános iskolát tart fenn a városban. Mindemellett számos karitatív tevékenységet is tetten érhetünk (pl. kórház, mentőszolgálat, rendőrség támogatása), továbbá a munkavállalók önkéntes tevékenysége is egyre jelentősebb, 2014 óta minden évben megrendezik az önkéntes napot.

Egy multinacionális vállalat beágyazódási folyamatában az érintett országok vállalati kultúrái, továbbá a regionális kultúra, illetve ezek egymással való viszonya is jelentős szerepet játszik. Konczosné Szombathelyi Márta (2018) tanulmányában rámutat, hogy a német vállalatok tradicionálisan fontos szerepet játszanak a magyar gazdaság teljesítményében, és ez a győri régióra is igaz. Ráadásul a győri regionális kultúrától nem idegen, ha egy termelő nagyvállalat tulajdonképpen a térség „motorjaként” működik: ma az AUDI játszik kiemelkedő szerepet a térség (és az ország) gazdasági fejlődésében, a jelentős létszámú foglalkoztatott magas színvonalú bérezésében, a helyi társadalom különféle közösségeinek támogatásában, míg a rendszerváltást megelőző évtizedekben a Rába Vagon- és Gépgyár látta el ezt a szerepkört. Az AUDI-nál tisztában vannak a magyar és a német kultúra közti különbségekkel, így a 2010-es évek elején megkezdett „Együttműködés kultúrája” projekten keresztül fontos érték közvetítő kezdeményezéseket indítottak, melyet külön kiadványban össze is foglaltak (Kultúráiránytű). Az AUDI vállalati kultúrája és a győri regionális kultúra több ponton is hatott egymásra, a vállalat hosszú ideje jelentős szereplője a helyi döntéshozatalnak, elkötelezett a térség fejlesztése irányában, a várossal rengeteg közös kezdeményezést valósít meg, a győriek büszkéek a prémium kategóriás, minőségi termékekre. A vállalat munkavállalóinak többsége a térségből származik, a német munkatársak létszáma alacsony (közöttük speciális szerepet játszanak az ún. „expatrióták”, akik hosszabb távú külföldi munkavégzésre érkeznek a vállalathoz). A fenti két csoport kultúrája közti állandó kölcsönös csere-hatás figyelhető meg.

1.4. BESZÁLLÍTÓI FOLYAMATOK

A nagyvállalat jelenléte számtalan hatást fejthet ki a régió gazdaságára, ezek közül napjainkban kiemelten szükséges foglalkozni a beszállítói hálózatok kérdéskörével. Esetünkben az AUDI győri jelenlétével kapcsolatban indokoltnak tartottuk megvizsgálni a magyar, illetve régióbeli KKV-k szerepét a vállalat beszállítói hálózatában, ehhez kapcsolódva a kutatás során öt jelentős győri autógyári KKV helyi fejlődési pályáját is vizsgáltuk.

Napjainkban mind az EU, mind pedig hazánk gazdasági működésében a KKV-k megkerülhetetlen szereplők: a vállalkozások 99%-a a KKV-kategóriába sorolható, s ez a szektor alkalmazza a hazai foglalkoztatotti létszám közel 70%-át (KSH). Tény ugyanakkor, hogy a KKV-k üzleti hatékonysága világszerte elmarad a nagyvállalatokétól, így a nemzetgazdaság jelentős kibocsátásnövekedését eredményezné, ha sikerülne ezt a szakadékot a KKV-k fejlesztésével csökkenteni. Több hazai kutatás is foglalkozott annak kérdésével, hogy miként is lehetne a magyarországi

KKV-k fejlesztését elősegíteni, milyen módon kapcsolódhatna be ez a szektor hatékonyabban a nemzetközi ellátási láncokba?

Az AUDI győri telephelyén mind széria, mind pedig szolgáltató beszállítók jelentős számban vannak jelen, s az AUDI törekszik újabb és újabb beszállítók bevonására is. A gyár beszerzési vezetőjével lefolytatott mélyinterjú alapján elmondható, hogy a szolgáltató beszállítók között nagy számban vannak jelen hazai KKV-k, sok található ebből Győr városában is, mely cégek pl. az őrzés-védelem, elektromos készlet, étkeztetés, stb. területeken működnek. A szériabeszállítók (tehát az alkatrészeket beszállító Tier-1-es szintű beszállítók) között is találunk hazai cégeket, s noha hatalmas befektetést jelent ezen cégek részéről az auditálási folyamat végig vitele, örömteli, hogy újabb és újabb jelentkezők szeretnének bekerülni az AUDI beszállítói közé.

A kutatás keretében öt Győrben működő vállalat fejlődési pályáját is vizsgáltuk, a kiválasztás szempontjai a következők voltak: AUDI-val való kapcsolat, jelentős cég a járműipar területén, aktív közreműködés a város gazdasági életében. A vizsgálatba két külföldi tulajdonú „betelepülő” vállalatot (NEMAK Győr Alumíniumöntöde Kft., REHAU Automotive Kft.) és három tradicionális győri családi vállalkozást (QP Zrt., Borsodi Műhely Kft., Jankovits Engineering Kft.) vontunk be. A kutatók esettanulmányaikat többnyire a vállalatoktól kapott adatok, a vállalatokról nyilvánosan elérhető adatok, továbbá félig strukturált interjúk anyagai alapján állították össze. Az alábbiakban az öt cég fejlődési pályájának legfontosabb összefüggéseit vázolom *fel e tematikus folyóiratszám végén olvasható esettanulmányok* (Balassa, 2018; Feketének Czakó, 2018; Poreisz, 2018; Szemerédi, 2018; Vinkóczi, 2018) alapján.

A 3. táblázatban összegeztem a vizsgált cégek fő jellemzőit. Ez alapján látható, hogy a három győri családi vállalkozás a rendszerváltást követő néhány éven belül kezdte meg működését ebben a formában, azonban tulajdonos-alapítói mindegyike végzett már valamilyen ipari tevékenységet a rendszerváltást megelőző időszakban is. A két Győrbe települt cég egyike szintén ebben az időszakban kezdte meg győri tevékenységét, a telephelyválasztásban az AUDI jelenléte nem befolyásolta, míg a másik vállalat a 2010-es évek elején kifejezetten az AUDI-s kapcsolat miatt választotta Győrt.

3. táblázat: Öt győri járműipari vállalat összehasonlítása
Table 3 Comparison of five automotive industry companies in Győr

Cégnév	Alapítás vagy győri letelepedés éve	Tulajdonosi szerkezet	Foglalkoztatottak létszáma (2017)	Fő profil	AUDI-kapcsolat
NEMAK Győr Alumíniumöntöde Kft.	1993	mexikói (korábban német, majd norvég)	1200	hengergejek gyártása	AUDI-tól függetlenül települt Győrbe, az AUDI egy megrendelő a sok közül
REHAU Automotive Kft.	2012	német	440	műanyag járműalkatrészek gyártása	az AUDI miatt települt Győrbe
QP Zrt.	1993	magyar családi vállalkozás	250	speciális hő és felületkezelés, gépi forgácsolás	az AUDI első körös beszállítójának beszállítója
Borsodi Műhely Kft.	1996 (1981)	magyar családi vállalkozás	200	fémmegmunkálás	az AUDI első körös beszállítójának beszállítója, más járműipari vállalat első körös beszállítója
Jankovits Engineering Kft.	1992	magyar családi vállalkozás	65	ipari gépek és berendezések hidraulikai rendszerei	az AUDI első körös beszállítójának beszállítója, „szolgáltató beszállító”

Forrás: saját szerkesztés

A beszállítói láncban elfoglalt helyük alapján a külföldi tulajdonú vállalatok az AUDI első körös beszállítói, ugyanakkor mindketten több járműipari konszernnek is Tier-1-es beszállítói, a NEMAK esetében pedig nem is az AUDI a legjelentősebb megrendelő. A három magyar KKV esetében általános jelenség, hogy főként első körös AUDI-beszállítók beszállítóiként vannak jelen a piacon, de mindhárom fel tud mutatni valamilyen „különleges kapcsolódást” is. A QP Zrt. egyértelműen célul tűzte ki, hogy rövid időn belül Tier-1-es AUDI beszállítóvá váljon: a jelenleg is folyamatban lévő bővítés következtében a cég készen áll az összetett motor-komponensek gyártására, s rendelkezni fog az első körös beszállítóvá váláshoz szükséges kritériumokkal. A Jankovits Engineering Kft. „szolgáltató” beszállítóként már dolgozik az AUDI-nak, hiszen javítási és karbantartási feladatok elvégzésére rendszeresen kapnak megbízást, a cég célja ugyanakkor, hogy a későbbiek-

ben közvetlenül az AUDI-tól nyerhessen el egyedi géptervezési és automatizálási munkákat. A Borsodi Műhely Kft. beszállítói különlegessége pedig abban rejlik, hogy Tier-1-es beszállítója a szentgotthárdi Opel üzemnek (az 1990-es évek közepe óta kizárólagos beszállító a kopó-törő alkatrészek területén), azonban a 2000-es évek elején az AUDI-tól jövő hasonló kérést kapacitáshiány miatt a cég vezetői kénytelenek voltak visszautasítani.

Minden vállalat problémának nevezte meg a szakképzett és a szakképzetlen munkaerő régióbeli hiányát is, mely a cégek további növekedésére és bővülésére jelentős veszélyeket tartogat. A vállalatok ugyanakkor az AUDI hatásaival kapcsolatban nem nyilatkoztak negatívan: szerintük a munkabérek emelkedéséért nem okolható egyértelműen a multinacionális vállalat, mint ahogy a szakemberek elszívásának jelentősége sem túl nagy. Volt olyan interjúalany is, aki szerint az AUDI-nak sokszor nehezebb betölteni üres álláshelyeit, hiszen egyrészt sokkal nagyobb volumenről van szó, mint a KKV-k esetében, másrészt sok munkavállaló inkább választja a kisebb, más közösségi szemlélettel rendelkező KKV-kat munkahelyként, mint a multikat – adott esetben vállalva a valamivel alacsonyabb bérszínvonalat is. Szintén interjúzás során derült ki az is, hogy az AUDI saját oktatási tevékenysége keretében rengeteg fiatal szerez piacépes tudást, akiknek nagy része AUDI-s dolgozó lesz a jövőben, ám a KKV-k az itt végzetek köréből is gyakran tudnak meríteni.

A robotizáció jelensége eltérő mértékben van jelen a vizsgált cégek életében. A REHAU és a NEMAK mindennapjaiba már beépült a robotizáció, több munkáállomást robotokkal működtetnek, míg a QP Zrt. épülő új csarnokának gyártósorain is jelentős számú robot végez majd munkát. A Jankovits Engineering Kft. már többször vett részt ipari robotok tervezésében és gyártásában, a Borsodinál egyelőre még csak ismerkednek a technológiával. Szinte egyöntetűen megerősítették az interjúalanyok, hogy a robotizáció nem nyújt megoldást a munkaerőhiány okozta problémákra, hiszen a robotok működtetéséhez is jelentős (gyakran nagyobb) számú munkaerőre van szükség. A céges mélyinterjúk alapján a jelenlegi munkaerőhiány megoldására egyértelműen bérlakásépítési kezdeményezések jelenthetnek megoldást, ezzel kapcsolatban több vállalkozás is intenzív lobbitevékenységet folytat Magyarország kormánya és Győr városa irányába.

Mind az öt vizsgált vállalat széleskörű CSR-aktivitást mutat az elvégzett vizsgálatok alapján, kulturális és sportesemények és közösségek támogatására fókuszálnak, de megjelenik a környezetvédelem és a környezettudatos fejlesztések jelentősége is. Általában az ügyvezetés szintjén dőlnek el a támogatói elhatározások, s többnyire nem tartanak fenn külön CSR-ral foglalkozó részleget a cégek. A vállalati önkéntes tevékenység még gyerekcipőben jár, de a jövőben ennek erősítését tervezik a megkérdezett vállalatok (Reisinger, 2018b).

2. KITEKINTÉS, JÖVŐKÉP ÉS ÖSSZEGZŐ GONDOLATOK

A 4. táblázatban látható, hogy az AUDI győri telephelyén az elmúlt 25 évben mintegy 33 millió motor, továbbá 1,1 millió gépjármű készült el, jelenleg pedig több mint 12 ezer foglalkoztatott dolgozik a gyárban. 25 évvel alapítását követően az AUDI továbbra is rendületlenül fejleszti győri telephelyét, újabb és újabb termékek gyártása indul meg a következő időszakban. 2018-ban elindul a Q3 sorozatgyártása, melyet 2019-ben a Q4 modell gyártása követ. Szintén idén kezdődik meg az elektromotorok sorozatgyártása. A Volkswagen-konzern számára készülő alternatív hajtású motorok gyártásával az AUDI győri telephelye ismét olyan fontos feladathoz jutott, mely hosszú távú feladattal szolgál majd a motorgyár számára. Egyre több területen lép be a robotizáció is a termelési folyamatokba, a járműgyártásban újabb és újabb robotot állítanak be. Az elektromotorok gyártásának újdonsága pedig a moduláris gyártási folyamatok bevezetése: gyártósorok helyett ún. „szigeteken” készülnek az elektromotorok egyes részei, ezen munkállomások között a logisztikai feladatokat önvezető járművek látják el.

4. táblázat: Az AUDI 25 évének főbb mutatószámai
Table 4 The main indicators of AUDI in past 25 years

	2017-ben	Összesen
Gyártott motorok (db)	1 965 165	33 294 371
Gyártott gépjárművek (db)	105 491	1 153 531
Összes munkatárs (fő)	12 307	-
Gyár területe/ Ebből beépített terület (m ²)	5 167 366/1 300 433	-

Forrás: saját szerkesztés Szarka (szerk.), 2018 alapján

A tanulmányban egy jelenleg is zajló kutatás első eredményeit kívántam közreadni. Az AUDI elmúlt 25 évének vizsgálata nyilvánvalóan egy folyóiratcikk lehetőségeinél jóval nagyobb terjedelmet kívánna, ezért igyekeztem a fejlődést a legfontosabb beruházások és az azokat kiváltó okok bemutatásán keresztül jellemezni, majd ezt követően ismertettem az AUDI legfontosabb gazdasági-társadalmi hatásait hazánkra és a győri térségre vonatkoztatva. A beszállítói kérdéseknek külön fejezetet szenteltem, véleményem szerint egy olyan területről van szó, mely a jövőben különösen fontos szerepet fog betölteni a győri gazdasági térség fejlődésében. Az elemzett öt győri járműiparhoz kapcsolódó vállalat jellemzőinek összevetésekor számtalan olyan nem várt eredményre bukkantunk, mely bizonyítja, hogy érdemes a beszállítói piramis alacsonyabb fokain álló cégek vizsgálata, igényeik és helyzetük felmérése. Végezetül bemutattam azokat a jövőbemutató kezdeményezéseket, melyek az AUDI győri telephelyének további fejlődését vetítik előre.

IRODALOMJEGYZÉK

- *AUDI Hungaria éves jelentései 2005-2016.* <https://audi.hu/hu/a-vallalat/a-vallalat-eredmenyei/>
- Balassa B. (2018) Akik formába öntik Győr jövőjét - A Nemak Győr Alumíniumöntöde Kft. helyi beágyazódásának vizsgálata. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 201-221.
- Barta Gy. (2011) A kelet-közép-európai járműgyártás európai összefüggései. In: Rechnitzer J.-Smahó M. (szerk.): *Járműipar és regionális versenyképesség.* Universitas-Győr Nonprofit Kft, Győr. 27-63.
- Czakó K. (2014) Az AUDI Hungaria Motor Kft. hatása a helyi gazdasági és társadalmi folyamatokra. *Tér és Társadalom*, 2, 188-198.
- Czakó K.-Dőry T. (2016) A területi tőke koncepciója és a városi vállalkozáskutatás. *Tér és Társadalom*, 30, 1, 18-36.
- Dőry T.-Tilinger A. (2014) Are SMEs Using Open Innovation Methods More Effective?: Results of the empirical research carried out among the enterprises based in the Győr Industrial District. In: Csizmadia Z.-Dusek T. (eds.): *The Győr Automotive District.* Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr. pp. 145-159.
- Fekete D. (2015) Délnémet járműipari központok: Sindelfingen és Neckarsulm. In: Fekete D. (szerk.): *Nyugat- és kelet-közép-európai járműipari térségek működési modelljei.* Universitas-Győr Alapítvány, Győr. 19-29.
- Fekete D. (2017a) A KKV-fejlesztés aktuális kérdései Győrben. *Tér-Gazdaság-Ember*, 2, 65-76.
- Fekete D. (2017b) Európai járműipari térségek gazdasági kormányzási modelljei. *Tér és Társadalom*, 3, 125-142.
- Fekete D. (2017c) Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ Győrben. *Polgári Szemle*, 1-3, 106-115.
- Fekete D. (szerk.) (2015) *Nyugat- és kelet-közép-európai járműipari térségek működési modelljei.* Universitas-Győr Alapítvány, Győr.
- Feketéné Czakó K. (2017) A KKV-k teljesítmény mérési kérdései a nemzetköziesedéssel összefüggésben. *Tér-Gazdaság-Ember*, 5, 2, 50-64.
- Feketéné Czakó K. (2018) Egy magyar járműipari KKV nagyvállalattá válásának sajátosságai. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 187-199.
- Filep B. (2014) *A nagyvárosok az európai és a magyar területi politikában.* Publikon Kiadó, Pécs-Győr.
- Filep, B.-Kovács, Zs.-Kara, Á.-Tömböly T. (2013) „City – University – Company” Coordinated Strategic Development: Industry Zone in Győr Focused on the Vehicle Industry. In: Dermol, V.-Širca, N.-Đaković, G. (eds.): *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning.* ToKnowPress. pp. 797-808.
- Hardi T. (2011) A közúti járműgyártás szerepe a kelet-közép- és délkelet-európai ipari térségek kialakulásában. In: Rechnitzer J.-Smahó M. (szerk.): *Járműipar és regionális versenyképesség.* Universitas-Győr Nonprofit Kft, Győr. 99-108.
- Horváth A. L. (2015) Rennes, Poissy és Douai járműipari központok működése. In: Fekete D. (szerk.) *Nyugat- és kelet-közép-európai járműipari térségek működési modelljei.* Universitas-Győr Alapítvány, Győr. 79-96.

- Jakab P.-Konczosné Szombathelyi M. (2018) Város és nagyvállalat együttműködése hírnevük alakításában: Győr és az Audi Hungaria Zrt. *Tér és Társadalom*, 32, 1, 97-112.
- Keszei R.-Vinkóczy T. (2015) Helyzetjelentés a győri ipari körzetből. In: Kovács G. (szerk.): *Változó Társadalom, változó gazdaság tanulmánykötet*. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr. 40-60.
- Konczosné Szombathelyi M. (2018) A vállalati és a regionális kultúra kölcsönhatásának vizsgálata. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 113-142.
- Lukács E. (2006) A győri telephelyű transznacionális vállalatok munkaerő-piaci kapcsolatai. *Tudományos füzetek*, 10, 1, 98-123.
- Novoszáth P. (2018a) Az Audi makrogazdasági beágyazódásának mérföldkövei. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 43-68.
- Novoszáth P. (2018b) Az állami szubvenciók szabályozása és szerepe a hazai járműipari beruházásoknál. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 89-111.
- Poreisz V. (2018) A Borsodi Műhely Kft. térségi beágyazódásának vizsgálata. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 223-246.
- Poreisz V.-Rámháp Sz. (2015) Bridgend és Dagenham angol járműipari körzetek térségi együttműködési modelljei. In: Fekete D. (szerk.): *Nyugat- és kelet-közép-európai járműipari térségek működési modelljei*. Universitas-Győr Alapítvány, Győr. 31-42.
- Rechitzer J.-Kecskés P.-Reisinger A. (2016) A Győri Modell – Az egyetem, az ipar és a város együttműködési dimenziói. In: Lengyel I.-Nagy B. (szerk.): *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraparosodása*. JATEPress Kiadó, Szeged. 225-239.
- Rechnitzer J. (2013) *A Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze*. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Rechnitzer J. (2016) *A területi tőke a városfejlődésben. A Győr-kód*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Rechnitzer J. (2018) Beágyazódás és beágyazottság. Töprengések a vállalatok területi/városi integrációjáról. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 25-41.
- Rechnitzer J.-Smahó M. (2011) A jármű- és autóipar hatása a kelet-közép-európai térség versenyképességére. (A kutatási eredmények összefoglalása). Rechnitzer J.-Smahó M. (szerk.): *Járműipar és regionális versenyképesség*. Universitas-Győr Nonprofit Kft, Győr. 5-26.
- Reisinger A. (2018a) Az Audi Hungaria Zrt. CSR tevékenysége. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 143-162.
- Reisinger A. (2018b) Győri autóipari beszállító vállalkozások CSR tevékenysége öt vállalkozás példáján. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 283-310.
- Szarka T. (2018) *25 év*. Audi Hungária Zrt., Győr
- Szemerédi E. (2018) Esettanulmány a Jankovits Engineering Kft. beágyazódásáról. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 265-282.
- Vinkóczy T. (2018) REHAU Automotive Kft. működési sajátosságai. Fókuszban az Audi beszállítók. *Tér-Gazdaság-Ember*, 6, 1, 247-263

Beágyazódás és a beágyazottság – Töprengések a vállalatok területi/városi integrációjáról^[1]

Corporate embedding process and corporate embeddedness – Reflections on the urban integration of companies



Absztrakt

A tanulmányban azon kívánunk eltöprengeni, hogy mit jelent napjainkban a nemzetközi nagyvállalatok jelenléte egy hely, esetünkben egy város életében. Valamint arra, hogy a nagyvállalat miként képes a helyi, a települési, a térségi tőkejavakat hasznosítani a működéséhez, és fordítva, a hely, a település, a térség mit profitálhat a nemzetközi viszonylatokban is meghatározó gazdasági egység(ek) jelenlétéből. A regionális gazdaságtan alapvető kérdését gondoljuk végig, azt, hogy a termelési tényezők közvetlen és közvetett használata milyen térségi előnyökkel jár, s fordítva, a nagyvállalati jelenlét a lokális szint számára milyen gazdasági, társadalmi, közösségfejlesztő hatásokat indukál. A tanulmányunkat egy további komplex beágyazódás elemzés előzetes fejezetének tekintjük, így egyik vonatkozásban szabadabban kezeljük a fogalmakat, engedünk a gondolatok áramlásának, míg a másik oldalról – éppen a feldolgozás ezen fázisában – általánosabb irodalmakkal támasztjuk alá elképzelt kísérleti modellünket, támaszkodva a korábbi Győr-kutatások eredményeire. Célunk a tanulmánnyal egy modellvázlat felírása mellett, hogy a nagyvállalatok térségi hatásainak további kutatásait ösztönözzük, a feldolgozás módszertanát finomítsuk, s ezekről tudományos vitákat indukáljunk.

Kulcsszavak: nagyvállalat, nagyváros, telephely, beágyazódás, beágyazottság, regionális gazdaságtan

Abstract

This paper investigates the role of multinational enterprises in the life of a city, by focusing on how a large enterprise can utilize the local and regional capital and vice versa, how a city or a region can benefit from the presence of an enterprise with significant international presence. The fundamental question of regional sciences is what kind of

[1] Köszönettel tartozom Konczosné Szombathelyi Márta professzor asszonynak, Józsa Viktória doktornak és Kecskés Petra doktorandusznak, hogy a kéziratához számos értékes megjegyzést és kiegészítést tettek.

advantages may arise from the direct and indirect use of production factors and how the presence of an international enterprise may influence the economic, social and community development at local level. As this study is a preliminary chapter of a complex embeddedness analysis, we handled definitions and concepts more freely and concentrated instead on supporting our theoretical model with results from related studies in the literature and from previous studies about Győr. The aim of this paper is not just to present a model for future research, but to incite scientific debate about our proposal.

Keywords: large corporation, big city, location, corporate embedding process, corporate embeddedness, regional economics

BEVEZETÉS

Az elmúlt időszakban a Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskolájában elkezdődött és több hazai és nemzetközi forrásból támogatást nyert a Győri Ipari Körzet (GYIK), mint a hazai modernizáció egyik sikeres nagyvárosi terének a kutatása. Számos eredmény született ezen program keretében (Czakó-Dőry, 2016; Fekete, 2015; Jakab, 2017; Kecskés, 2018), amelyek közül több tudományos fokozat elnyerésével járt együtt. Ezekben az elemzésekben és tudományos művekben gyakran jelent meg a nagyvállalatok hatása, befolyása, azok jelenlétének feldolgozása. Győrben már a 19. század végétől jelen volt olyan nagyüzem, majd később üzemek, amelyek a város gazdaságát és működési rendszerét meghatározták. Mondhatni azt, hogy egy természetes együttélés figyelhető meg az egyre dinamikusabban növekedő város, s annak minden szereplője és a nagyvállalatok között (Rechnitzer-Fekete, 2015; Rechnitzer, 2016).

Tanulmányukban azon kívánunk eltöprengeni, hogy mit jelent napjainkban a nemzetközi nagyvállalatok jelenléte egy hely, esetünkben egy város életében. A nagyvállalat miként képes a helyi, a települési, a térségi tőkejavakat hasznosítani a működéséhez, és fordítva, a hely, a település, a térség mit profitálhat a nemzetközi viszonylatokban is meghatározó gazdasági egység(ek) jelenlétéből. A regionális gazdaságtan alapvető kérdését gondoljuk végig, és pedig azt, hogy a termelési tényezők közvetlen és közvetett használata milyen térségi előnyökkel jár, s fordítva a nagyvállalati jelenlét a lokális szint számára milyen gazdasági, társadalmi, közösségfejlesztő hatásokat indukál (Lengyel-Rechnitzer, 2009).

Tanulmányunkat egy komplex elemzés előzetes fejezetének tekintjük^[2], így egyik vonatkozásban szabadabban kezeljük a fogalmakat, engedünk a gondolatok áramlásának, míg a másik oldalról – éppen a feldolgozás ezen fázisában – általánosabb irodalmakkal támasztjuk alá elképzelt kísérleti modellünket, támaszkodva a fentebb jelzett kutatások eredményeire.

[2] Kutatótársammal, Fekete Dáviddal közös monográfiában dolgozzuk fel az Audi Hungaria Zrt. 25 éves történetét.

A tanulmány fogalommagyarázattal indul, majd a beágyazódás legfontosabb faktorait, majd lépéseit mutatjuk be hat lépésen keresztül. Célunk a tanulmány-nyal egy modellvázlat felírása mellett, hogy a nagyvállalatok térségi hatásainak további kutatásait ösztönözzük, a feldolgozás módszertanát finomítsuk, s ezekről tudományos vitákat indukáljunk.

1. HÁTTÉR ÉS FORRÁSOK

A beágyazódás értelmezése és elemzése a szakirodalomban döntően a nagyvállalatokra^[3], ezek között is főként a külföldi működőtőke (KMT) beruházások által létrehozott transznacionális szervezetekre koncentrált (Józsa, 2017). Fellelhető elemzések a közepes vállalatokra is, azonban esetükben olyan tevékenységi köröket elemeztek, amelyek a posztmodern gazdaságok új irányaira, vagy más néven az újjgazdaságokra vonatkoznak (pl. járműipar, kreatív iparok, biotechnológia, repülőgépgyártás, szoftveripar, stb.) (Konczosné, 2014). A CURE (Corporate Culture and Regional Embeddedness) kutatás a vállalati kultúrával hozta összefüggésbe a beágyazódás mértékét^[4]. A régiónkénti 30-30 vállalatot úgy választották ki, hogy az iparágat, a cégméretet, a tulajdoni viszonyokat, a piaci orientációt tekintve reprezentálták az adott régió gazdaságát. A vizsgált vállalatoknak négy csoportját különböztették meg, a régióba való beágyazottság alapján: taker (elfogadó), customer (ügyfél), visitor (látogató) és citizen (jó polgár). A vizsgált 210 európai vállalat közül 69 „jó polgár” (ez a legelkötelezettebb, a legbeágyazottabb csoport), ahova nem csak a mélyen begyökerezett helyi vállalkozások tartoznak, hanem jó néhány külföldi vállalat is. Elkötelezettségük okai között direkt (gazdasági haszon és üzleti szempontok) és indirekt tényezőket (a tulajdonosok és a helyi menedzsment régióba való begyökerezése, a régió iránti felelősségvállalása, a hosszú távú elkötelezettsége) találunk (Konczosné, 2014, 90).

A KMT beruházásoknál tehát a méret meghatározó, de nem feledhető magának a származási országnak a megjelenítése sem. Hiszen az egyes nagytőke kibocsátó országok között nagy eltérések vannak a vállalati szervezeti rendszerben, a kultúrában. Például a japán vagy a dél-koreai nagyvállalatok szervezeti rendszere, vállalat irányítása, a menedzsmentjének mentalitása zártabb rendszerben

[3] Értelmezésünk szerint a nagyvállalatot a következő jellemzi: széles vagy teljes termelési skála; jelentős foglalkoztatás; magas állótőke állomány; korszerű technológiai rendszerek alkalmazása; nemzetközi piacokon való tartós jelenlét, annak alakításában való aktív szerep; több telephely, azok más és más országokban, piacokon; széles beszállítói kör, nemzetgazdasági befolyás; erősen központosított menedzsment és fejlesztés.

[4] A projekt (2007-2009) hat európai ország hét régióját kutatta. Alapvető célja volt annak vizsgálata, miképp növeli a kulturális sokszínűség az ott működő vállalatok versenyelőnyét. A vizsgálat ezen belül kitért a regionális és a szervezeti kultúrák egymásra hatására, egymást befolyásoló tényezőire, e dinamikus kulturális kölcsönhatásra, a vállalatok regionális beágyazottságára, illetve a beágyazottság hiányának felderítésére. A kutatás kiemelten az innováció, az életminőség, a humán erőforrás és a környezeti felelősség területeken vizsgálta a vállalati beágyazottságot.

értelmezhető, mint az európai vagy a közép-európai térben található jelentős KMT kibocsátó országok nagyvállalati és irányítói jellemzői (Vápár, 2013; Juhász, 2016; Túry, 2017). Az adott helyen a vállalat és annak rendszerének beépülését tehát nem csak a méret, hanem a kibocsátó országok kulturális jellemzői, sajtos-ságai, azonosságai és különbségei, s ebből következő ismertségei, befogadási jellemzői és jellegzetességei is befolyásolják (Hofstede–Hofstede, 2008; Borgulya–Vető, 2014).

Itt kell megemlíteni a hazai közepes vállalkozások új helyen történő meglepedését is, hiszen egy hely új gazdasági szereplői nem ismerik a lokális adottságokat, nincsenek kapcsolataik, együttműködési, intézményi tereik. A hazai közepes vállalkozások esetében a beágyazódás folyamata gyorsabb lehet^[5], hiszen az általános nemzeti gazdasági és kulturális dimenziókban eligazodnak, képesek egyértelműen kommunikálni, akár közvetlen, akár közvetett úton, és vélhetően telepítési döntéseikben, a hely megválasztásakor alapos helyzetelemzéseket, értékeléseket végeztek, s a vállalkozások telepítése gazdasági és egyéb tényezők átfogó mérlegelése alapján történt meg.

Térjünk vissza a fogalom értelmezéséhez, s maradjunk a KMT nagyvállalati beruházásoknál. Józsa Viktória kiváló, a témában írt doktori disszertációja (2017) alaposan áttekintette a fogalom hazai és nemzetközi értelmezéseit. Azt írja: „...a nagyvállalatok helyi beágyazódása a globalizáció egy lokális szinten megjelenő hatása, annak kihívására adott helyi válasz.” (Józsa, 2017, 51) A szerző a nagyvállalat oldaláról közelíti meg a fogalmat, azt összekapcsolja a termelési rendszerek nemzetközi hálózatosodásával, s az arra adott lokális válasznak tekinti a nagyvállalatnak a helyi komplex rendszerbe való integrációját. A disszertációjában a helyi aktivitásokat, reagálásokat, alkalmazkodásokat, együttműködési felületeket tárta fel három nagyvállalat, egyben három város (Audi-Győr, Mercedes-Kecskemét, Bosch-Miskolc) vonatkozásában.

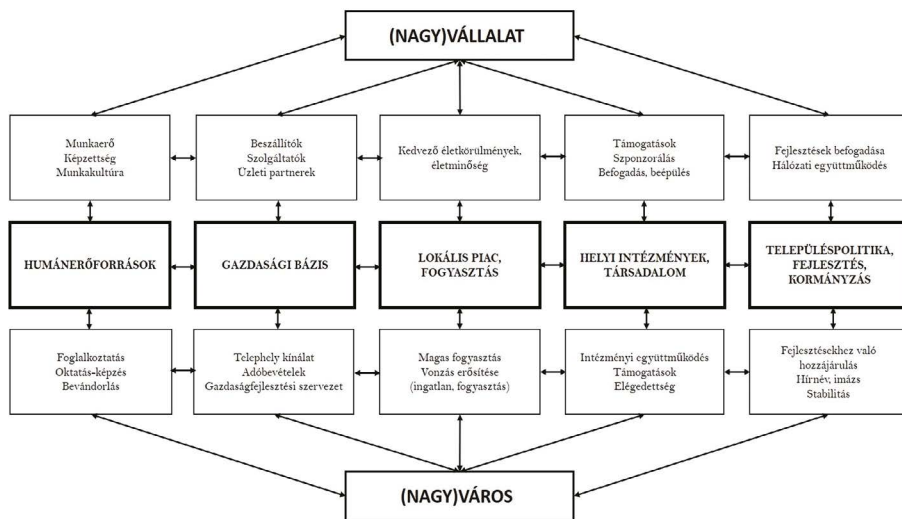
A mi értelmezésünk szerint a beágyazódás egy interaktív folyamat, amiben mindkét fél, a (nagy)vállalat és a (nagy)város is kezdeményező és haszonélvező, az általuk képviselt tevékenységek, vagy szereplői körök, intézmények, mindegyike valamilyen többlet erőforráshoz jut. Ezekkel a többlet (hard és soft) erőforrásokkal a maguk, vagy az általuk képviselt szereplők, közösségek, kezdeményezések céljait hatékonyabban, célirányosabban képesek megoldani, vagy esetenként újabbakat motiválni. A beágyazódással a (nagy)vállalat külső, termelésen kívüli (extern) hatásokat indukál és fogad be, amelyeket a termelési, tevékenységi erőforrásainak a mennyiségi és részben a minőségi megújítását szolgálhatják, így kedvezőbb térbeli rendszerben működhet, jobban koncentrálhat a piaci helyzetének megtartására, bővítésére.

[5] Áttekintve a hazai szakirodalmat nem találtunk érdemleges műveket a hazai, vagy az azonos kulturális térben (pl. Kárpát-medence, szomszédos országok magyar lakta területei) való telephelyváltások elemzésére. Miközben roppant tanulságosak lehetnek ezeknek a székhelyváltottaknak, vagy éppen új telephelyek nyitásának, majd hatásaiknak az elemzése, nem beszélve arról, hogy milyen ösztönzési rendszerek állnak rendelkezésre a telephelyi bővítésekre, így a periférikus térségek fejlesztésére vagy éppen az újraparosításra.

2. A FONTOSABB SZEGMENSEK, HATÁSOK ÉS ELLENHATÁSOK

Tekintsük át a beágyazódás legfontosabb, legjobban megfogható faktorait, majd nézzük meg ezek a nagyvállalatokra, valamint a településre, a városra gyakorolt hatásait (1. ábra).

1. ábra: A beágyazódás szintjei és hatásai
Figure 1 Levels and Effects of Corporate Embedding Process



Forrás: saját szerkesztés

A beágyazódás első és talán leglátványosabb szegmensét a *humánerőforrások* képviselik, s az ezt megtestesítő munkahelyek teremtése, a lokális és térségi foglalkoztatás körülményeinek érdemleges alakítása. Egyértelmű, hogy azok a helyek/terek a (nagy)vállalati megtelepedés sikeres pontjai, ahol az adott tevékenységhez köthető direkt és indirekt munkakultúra már valamilyen formában jelen volt. A nagyipari munkarend ismerete, az ahhoz való alkalmazkodás, a folyamatokban való zökkenőmentes részvétel, a gyors betanulás, a szakmai kifejezések, fogalmak ismerete, a minőségi termelést garantáló elkötelezettség és sok más tényező döntő lehet magában a telephelyválasztásban, de meghatározó lesz majd a beágyazódás folyamatában is. A rendelkezésre álló humántőke tudás- és ismeretszintje, s annak is a nagyvállalati rendszerhez való alkalmazkodóképessége meghatározónak tekinthető a telephelyválasztásban. Ezek mellett természetesen a bérköltségek is fontosak, ám ezeket a helyek/terek csak kis, mondhatni jelentéktelen mértékben tudják a telepítésnél befolyásolni. A bérköltség kezdetben nemzetgazdasági szinten adottnak tekint-

hető, majd a megtelepedés után, a beágyazódás további szakaszaiban indul meg a bérspirál, ami persze nagyon lassan, vagy sohasem éri el az anyavállalat országának színvonalát.

A nagyvállalat munkaerő vonzása azért is kedvező, mert stabilitást garantál, magasabb bérszínvonal alakítható ki, számos további jövedelemnövelő járulékot kínálhat (pl. utazási költségtérítés, cafetéria, egészségügyi ellátás, ingyenes képzés, továbbképzés, munkaruha, kedvezményes étkezés, eszközvásárlás, stb.). A nagyvállalat teremtette feltételekkel a helyi középállalkozások kevésbé tudnak versenyezni, nehezen képesek ezt a bérszintet elérni vagy meghaladni, s a kedvezmények körében sem konkurálhatnak. Mindez a munkaerő tartós elszívását eredményezheti, magatartásában, döntéseiben a gyors munkahely változtatást motiválja, főleg akkor, ha az adott térségben tartós munkaerőhiány van.

A nagyvállalat megjelenésével és egyre határozottabb beágyazottságával a munkavállalókért való verseny erősödik a helyi vállalkozások között, aminek egyik következménye lehet a kivonulás, vagy fordítva, új fejlesztések, új eszközök alkalmazása (pl. munkaerő megtakarító technológiák alkalmazása, robotizáció). A töretlen bérversenynek tehát a lokális gazdaságban is előremutató következményei lehetnek, nem csupán kedvezőtlen hatásai. A másik érdemleges elvi következmény, hogy a nagyvállalati rendszerben az alkalmazott innovációs aktivitása – még, ha számos ösztönzővel is élnek a szervezetek – mérsékelt, hiszen egy kötött termelési-tevékenységi feladatokban, előírt tevékenységekben folyik a termelés, aminek teljesítése a munkafolyamat (termék) eredményes előállítása. Ebben a kötött, meghatározott formában kevésbé törekszenek a nem előírt, nem rutin, nem megtanult termelési szituációkhoz való alkalmazkodásra, azokban való innovatív megoldások alkalmazására. A nagyüzemi munkaerő „csendes eltompulása” feltételezhető, szemben a középállalkozásoknál jelentkező, vagy kikényszerített élenkebb napi megújítási kényszerekkel, egyedi megoldások alkalmazásával. A térségben a munkaerő innovációs képességének a csökkenése vagy mérséklése a foglalkoztatottak, de a gazdasági egységek versenyhelyzetét is kedvezőtlenül befolyásolhatja.

A munkaerőnél annak szervezetségről, érdekképviselési szerepéről sem feledkezhetünk meg, amely a munkahelyi viszonyok és jövedelmek alakításába való beleszólást jelentheti, vagy éppen a foglalkoztatási stabilitást garantálhatja. A dolgozói szervezetség természetesen egy adott ország kulturális adottságaiból, demokratikus hagyományaiból következik, de ennek a mértéke, szintjei egyes térségekben jelentősen eltérhetnek egymástól. Ahol sokszínűbb a gazdaság szerkezete, ott vélhetően magasabb a szervezetség, szemben azokkal a terekkel, hol egyoldalú, vagy helyettesíthetőségében gyenge a munkahelyi kínálat.

A nagyvállalati beágyazódás humán erőforrás blokkjában hangsúlyozni kell az oktatás-képzés szerepét, annak széles (teljes) intézményi körének alakítására gyakorolt folyamatos interakciókat és mindkét viszonylatban érzékelhető aktivitásokat. A helyi rendszerek a képzés fejlesztésében érdekeltek, míg a nagyvállalat ugyancsak megkívánja a jól felkészült, képzettségben befogadható munkaerő jelenlétét. A beágyazódás első lépései éppen az oktatás-képzés intézményi tereiben

jelentkeznek, itt történik meg az induló együttműködések, szövetségek kialakítása.

Az alapfoktól kezdve a középfokon át egészen az egyetemi képzettség ezeknek az áthatásoknak érvényesülni kell, persze más és más eszközökkel és technikákkal. Hasonlóan a felsőfokú vagy tudományos intézményekben megtalálható kutatás-fejlesztési egységek, aktivitások bevonása, figyelemmel kísérése érdemleges hatásokat képes indukálni. Jellemző, hogy a nemzetközi nagyvállalatok nem a külföldi telephelyeiken folytatják alapvető fejlesztő kutatásaikat, a beágyazódás egy későbbi fázisában (stabilitás, megújulás) már bevonják az intézményeket a kisebb fejlesztésekbe (pl. mérések, egyéb kiegészítő vizsgálatok); a folyamat-hatás itt szintén érvényesül, amit döntően az eredményesség határoz meg. Ám ezek az együttműködések következményei nem lényegtelenek, hiszen a lokális térben kutatási-fejlesztési-innovációs kapacitások megtelepítését, fejlesztését, megújítását ösztönzik, szakemberek fogadását, kutatási programok szervezését motiválhatják, sőt az eredmények szélesebb terjesztésében is szerepet kaphatnak, hiszen az együttműködés megléte más szakmai, gazdasági szervezeteknek garanciát jelenthet.

A beágyazódás második dimenziója a *gazdasági bázisban* keresendő. Folytatva az előzőben elkezdett gondolatot, itt is érvényes, hogy minél összetettebb a helyi gazdaság szerkezete, annál jobb a vállalkozások alkalmazkodóképessége, annál több irányban mutathatók ki a termelési és fejlesztési együttműködések, azokat megtettesítő képességek. A nagyvállalat megjelenése magával hozza a termék/tevékenység beszállítók egy csoportját, de megjelennek a szervezeti egységhez köthető új szolgáltatók, azok szervezetei is (logisztika, bank, pénzügyi szervezetek, tanácsadó, stb.), melyek aztán tevékenységüket kiterjesztik más vállalkozások felé, így elérhetővé válnak új tevékenységek és szolgáltatások. Sőt, komplexebb lokális gazdaságokban maguk az ottani vállalkozások is generálnak, első időben egyszerűbb, majd egyre nagyobb felkészültségű szolgáltatásokat, s a későbbiekben termékeket.

A koncentráltabb vállalati megjelenés az agglomerációs előnyöket indukálja, létrejönnek hálózati kezdeményezések, együttműködő vállalászati terek, amelyek aztán a telephelyi kínálatot továbbalakítják. S mindezek újabb szolgáltatásokat generálnak, vagy termelési aktivitásokban jelennek meg.

A gazdasági szerkezetben indukált kedvező változásokat azonban nem mindig követi a beszállítóvá válás, hiszen a nemzetközi nagyvállalati relációba történő belépésnek fokozatai vannak, amely ugyanakkor jelentős és folyamatos pénzügyi stabilitást és innovációs aktivitást kíván meg. Ebben éppen a nagyvállalatok nyújthatnak segítséget, azonban a hagyományos beszállítók jobban felkészültek az egyre fokozódó árszerepre, illetve azok elvesztése a konkurenciáikat erősíthetik meg, így a helyettesíthetőség az esetleges lokális – még nem ismert, nem bejáratott – szereplőkkel nagy erőfeszítéseket, körütekintést követel meg mindkét féltől. Blanchard és társai (2016) azt állapították meg a multinacionális vállalatok regionális beágyazottségével kapcsolatban, hogy egyrészt a döntések gyakran nem regionális, hanem konzern szinten történnek, és nem (csak) regionális okok lehetnek a kivonulás mögött. Továbbá, noha valóban könnyebben tudják áttelepíteni adott

esetben a működésüket más telephelyre, mint a lokális cégek, de számos tényező befolyásolhatja ezt a döntést (pl. minél nagyobb a vállalat, minél termelékenyebb, minél régebb óta működik egy helyen – kritikus fordulópontként a 17. évet jelölik meg – és minél kisebb a verseny az adott piacon, annál nagyobb lehet az áttelepítésből, cégbezárásból adódó veszteség, ami az üzembeszárás ellen hat).

A lokális terek indukciójánál nem lehet elvonatkoztatni a *helyi piacok és fogyasztás* alakításától. Mindez kiterjed a lakáspiacra, a fogyasztás különféle tereire, azok minőségére, a szórakozás és kultúra kínálati elemeire és számos további tényezőre. Nem könnyű bemutatni, hogy milyen mérvű a nagyvállalatnak ezen piacokra gyakorolt hatása. A magasabb jövedelmek tartós kitettséget eredményezhetnek bizonyos piacokon (pl. lakáspiac), de regisztrálhatók azok a komplex hatások is, amelyek például a minőségi termékek jelenlétével, a fogyasztási újdonságok elérhetőségével, a speciális, egyedi igényeket is kielégíteni alkalmas szolgáltatásokkal, vagy a lakosság újszerű életmód elemeinek jelenlétével (pl. egészséges táplálkozás, testmozgás, stb.) járnak együtt.

A nagyvállalati jelenlét, s a kiáramló – stabilnak tekinthető – jövedelmek növekvő kereslete bizonyos piacon árfelhajtást is eredményez. Ennek illusztrálója pl. a lakáspiac. A sikeres gazdasági központokban lüktető áremelkedést regisztrálhattunk, az építési kedv növekedését és annak kapacitásainak hiányát, amelyek együttesen kedvezőtlenül hatnak a le/áttelepedésre. A választ a nagyvállalat is megadja saját lakótelep létrehozásával, vállalati lakásprogram indításával. Példánk illusztrálja, hogy a helyi gazdaság szükségszerű, vagy alakított – esetenként manipulált – gyors elhajlásaira a nagyvállalat is képes reagálni, s a lokális piacokat talán kedvező irányba terelni.

A munkaerő, a gazdasági szerkezet, a lokális piac alakításában elérhető hatások után következik a *lokális társadalomba* való beépülés, azok alakításában való részvétel bemutatása. Ismételten hangsúlyozzuk, hogy a vállalati és nemzeti kultúra jellege, annak megjelenési formája, valamint aktivitási irányai azok, amelyek egy-egy nagyvállalatnak a lokális rendszerekbe való beágyazódását alapvetően meghatározzák. Bármennyire is nyitott a lokális társadalom egy nagyvállalat irányába, ha annak kultúrájában nem kimutatható a helyi beépülés igénye és annak módozatai, akkor nem sikerül kapcsolatokat kiépíteni, s a vállalkozás „zárványként” fog működni, talán vegetál a településen. Bár vannak példák a feloldásra, a szakaszos beépülésre, de ennek időigénye jelentős lehet, ami mindkét oldalon veszteségeket vagy elmaradt kedvező extern hatásokat eredményezhet. Ugyanakkor a befogadó fél kultúrája, más kultúrák iránti nyitottsága is döntő tényező: például a bizalom szintje, a nemzetközi tapasztalatok, az idegen nyelvek ismerete, a bizonytalanságkerülés mértéke.

A beágyazódás puha világa a *lokális társadalomba* való beépülés, az integráció. Két dimenzióval kell számolni! Az első az intézményesült rendszerrel való kapcsolat, azzal való együttműködés. Ezek előre meghatározott – döntően a nagyvállalat általános támogatási modelljei szerinti – formában kerülnek kialakításra, lehetnek sima együttműködések, közös érdekeltségű akciók szervezése,

vagy valamilyen tartós, folyamatos támogatások kiemelt szervezetek részére. Az utóbbi esetben a kiválasztás szempontjai nem mindig egyértelműek, bár utalhatnak a tevékenységre; vagy a lokalitás egy-egy sikeres aktorához köthetők, akiknek nagy az ismertsége, befogadottsága, így a támogató kellően reprezentálja magát a nagyvállalatot is. A helyi leányvállalatnak a lokális társadalomba beépülése gyakran anyavállalati mintát követ, vagy az anyavállalat által meghatározott. A kapcsolatokban, együttműködésekben a szakmai közelségek is számítanak, hiszen egy felsőoktatási intézmény esetében a közös kutatás-fejlesztés további forrásgyűjtő is lehet, nem beszélve a szakember ellátás orientálásáról. Míg például egy támogatott kulturális intézmény vonatkozásában inkább hír értékű a szponzorálás, a kultúrabarátság szimbolizálása.

A nehezebben megfogható, értelmezhető formációi a beágyazásnak a *lokális közösségekkel* való kapcsolat, a jelenlét a helyi közösségekben, terekben. Itt érdemes ismét hangsúlyozni a kulturális közegek távolságát. Hiszen a közelebb álló kultúrákban a kommunikáció egyszerűbb és zökkenő mentesebb, a nagyobb távolságoknál ezek a csatornák egyre nehezebben működnek (Kecskés-Rácz, 2016; Kecskés, 2018). A közelség nem jelenti azt, hogy nem alakulnak ki konfliktusok a társadalmi dimenziókban, sőt éppen azokban jelennek meg a gazdasági vagy akár foglalkoztatási anomáliák által gerjesztett negatív hatások. Mindezek például elkülönüléshez, kolóniák kialakításához vezethetnek, nem beszélve a „nem-befogadás” keményebb formáiról. Fontosnak tartjuk ezen potenciális konfliktusok mérséklésére a megismerés egyszerű módjainak alkalmazását, például közösségi alkalmak teremtését, folyamatos tájékoztatást, az információk cseréjét, mindkét irányba.

Végül, de nem utolsóként kell említeni a *településpolitika alakításába és az arra épülő fejlesztésbe* való beágyazódást. A helyi politikai és gazdasági elit folyamatos kapcsolatot épít ki egymással, de emellett nem lényegtelen, hogy vélemények hangozzanak el a fejlesztési irányokról, képesek legyenek a két oldal fontosabb szereplői – legalább információs szinten – a jövőbeli céljaikat egyeztetni, azok várható közös pontjait meghatározni. A konkrét gazdasági kapcsolat a helyi kormányzatokkal a helyi adókon keresztül egyértelmű. A település adópolitikája befolyásolhatja az együttműködések. A település hírnevének, imázsának alakításában a nagyvállalat jelenlét meghatározó lehet, így a hely és a vállalat összekapcsolása érdemleges eredményeket produkálhat, amiből mindkét fél kedvezően részesedhet, összehangolt fejlesztéseik szinergikus hatásokat generálnak (Jakab, 2017). Ugyanakkor ez a közös arcualakítás elfedhet más, fontosnak is tekinthető szereplőket, akik lehet, hogy nem olyan dimenziókban vannak jelen a településben, de ott található, s bizonyos szegmensekben érdemleges hatásokat képesek gerjeszteni. Ebből következik, hogy ha a kisebb szervezetek, szereplők, érdemleges aktivitások nem kapnak kellő figyelmet például a fejlesztési célok meghatározásában, vagy arculat alakításánál, a különféle akciók támogatásánál, szervezésénél, akkor a saját beágyazottságukat gyengének érzik a településben, ami a visszavonulásukhoz, rosszabb esetben „kiágyazódásukhoz” vezethet.

A beágyazódás alakítása nem egyszerű városi kormányzási feladat, sőt mondhatni érzékeny és fontos terepe a korszerű nagyvárosi vezetésnek, fejlesztésnek (Fekete, 2015; Fekete, 2017). A helyes arányok megtalálása, a biztonsággal meghatározott jövőbeli célok, az együttműködés kényes hálózatainak folyamatos szövése, a szereplői érdekek befogadása és kezelése, majd azok egyeztetése, s végül egy, a többség számára is elfogadható városi működések, majd fejlesztések megvalósítása megítélésünk szerint együttesen jelentenek olyan izgalmas és érdemleges feladatot, mint egy telephelyi nagyvállalat vezetése, s annak beágyazódásának vezénylése. A Triple Helix modellek (Etzkowitz-Leydesdorff, 2000; Lengyel, 2012) mintái a nagyvárosokban is működnek, hiszen a városi vezetés, a helyi egyetem és az ottani nagyvállalat olyan együttest alkothat, amiben a tudás, az információ, az innovációk és az erőforrások áramlása folyamatosan biztosított, erősítve a partnerek együttműködését, fejlesztését, melyek fokozhatják a beágyazódást (Rechnitzer-Kecskés, 2015; Rechnitzer, 2016; Rechnitzer et al., 2016).

3. A FOLYAMAT ÉS SZAKASZAI

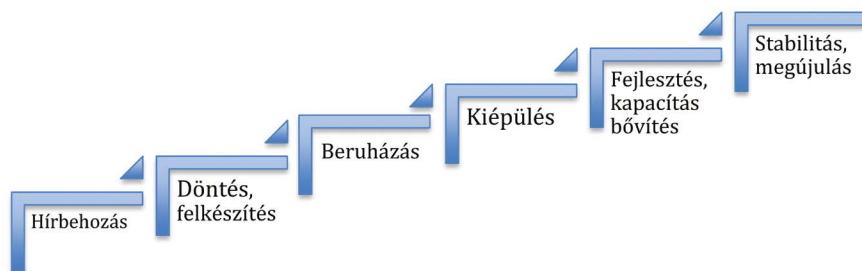
Józsa (2017) dolgozatában egyértelműen elkülöníti a nagyvállalat beágyazódásának^[6] folyamatát, és annak eredményét a beágyazottságot^[7], mint állapotot, mint a megvalósult lokális integrációt. A szerző kidolgozta a beágyazódás modelljét (Józsa, 2017, 125), amiben a vállalati kiépülés („kötelező” tevékenységek) szakaszait összeköti a „szabadon választott” tevékenységekkel, azokkal, amelyek a beágyazódást megtestesítik, kvázi szimbolizálják. A modelljét teszteli is három nagyvárosban lévő nagyvállalat példáján, s egyértelműen igazolja, hogy a különböző fejlődési szakaszban lévő vállalatok, más és más beágyazódási szinten vannak, de útjaikban, irányjaikban csak időbeli, vagy éppen megjelenési különbségek figyelhetők meg.

Teszünk egy bátorralan kísérletet – többek között a Józsa-modell inspirációi alapján is – a beágyazódás folyamat szakaszainak felvázolására, s ezen belül a városi, a nemzeti gazdaságot alakító szereplőknek a folyamatot segítő intézkedéseinek (beavatkozásainak) illusztrálására, valamint a hatástérkép nagyvállalati és lokális szempontok alapján történő meghatározására (1. táblázat és 2. ábra).

[6] Az angol szakirodalom egyértelműen fogalmaz: corporate embedding process.

[7] Corporate embeddedness

2. ábra A nagyvállalati beágyazódás folyamatának szakaszai
Figure 2 Stages of corporate embedding process



Forrás: saját szerkesztés

A hat szakaszra bontott folyamat első nyilvánossága a *kiválasztás*. Ezt azt jelenti, hogy a nemzetközi nagyvállalat telephelyet keres egy térségben (esetünkben Kelet-Közép-Európában), s megkezdődik az információk gyűjtése a telephelyet potenciális fogadó országok, majd azok településéről. A kormányzati szintnek döntő szerepe lehet a kiválasztásban, hiszen a különféle befektetési támogatási rendszerek terjesztésével, bemutatásával, a nagyvállalati kapcsolatok építésével a kiajánlást elvégezheti (Pájer, 2012). Ezzel párhuzamosan megkezdődik már a kijelölt helyeken a telephely kialakításának előkészítése, így pl. az ipari park létrehozása, a terület kijelölése, annak megfelelő felkészítés (közművesítés, közlekedési hálózati kapcsolatok, menedzsment szervezet, stb.). A kiválasztás egyben hírbehozást jelent, hiszen az adott település ismertsége növekszik, ez ösztönzőleg hat más befektetők érdeklődésére, első lépésben főleg azoknak, akik valamilyen termelési, beszállítási, szolgáltatói kapcsolatba kerülnek a kiszemelt nagyvállalattal. A helyi kormányzat aktivitása is élenkülhet, hiszen egy potenciális nagy befektetés gazdasági élénkítő hatásai számottevőek lehetnek, ami a helyi tervek aktualizálásától kezdve a fogadásban résztvevő intézmények és apparátusok felkészítésén át egészen a lakosság érdeklődésének felkeltéséig terjedhet.

A második állomás – bár egyes elemei megjelennek az első szakaszban is – a döntés után a felkészítés. A hivatalos döntéssel elkezdődik a teljes körű felmérése és kidolgozása a telepítésnek, így a telephely kijelölése, megvásárlása (bérlése), a szükséges építkezés terveinek kidolgozása, kapacitások lekötése, közben a technológia rendszer tervezése, a szakember állomány első körének felvétele, s mindazon aktivitások, amelyek egy telephely kiépítésével együtt járnak. Ebben a szakaszban a helyi szereplőknek az aktivitása fontos, mivel sok minden dőlhet el, meghatározva majd későbbi kapcsolatokat. Hiszen az adminisztratív megkötöttségek lazítása, az ügyintézés menetének gyorsítása, a kommunikációs formák megeremtésének módjai, a különféle intézmények (döntően az oktatás, munkaerő közvetítés, helyi építőipari kapacitások) együttműködési készsége a jövőt alapozhatja meg. A nemzeti vagy kormányzati szint lényegében ebben

a szakaszban már nem aktív, hiszen a letelepedés támogatásait megtette, azok megvalósítása, kivitelezése történik meg. A hatások, mint jeleztük, tehát számos szinten jelentkeznek, azok a tartós kapcsolatokat, jövőbeli együttműködések alapozhatják meg, olyan konstrukciókat, amelyek majd a beágyazottságot segítik.

A *beruházás*, a létesítmények építése a harmadik állomás, itt már egy kötött, előre jól meghatározott terv szerint történnek a lépések. A helyi hatások jelentősek és egyben látványosak is, bár lehetnek konfliktusok (építés következményei, környezeti igénybevétel, stb.), de ezek kezelése éppen a nagyvállalat jövőbeli működése miatt kedvező megoldásokkal kell együtt járjon. A helyi szereplőkre nehezedik a teher ebben a szakaszban, hiszen napi problémákat kell megoldani és viszonylag gyorsan, amire több jó és kevésbé sikeres példát gyakran olvashatunk. Az időfaktor jelen állomáson fontos, hiszen elemi érdeke a vállalkozásnak, hogy a termelés beinduljon, a munkaeő felkészülten működtesse a termelési-technológiai rendszert. Sajátos hatásként mutatható ki már ebben a szakaszban, aztán erőteljesebben a következőkben, hogy megjelennek a nagyvállalat hagyományos, vagy új beszállítói a térségben, akik követik a telepítéseket részben a termelő egységekkel, részben a szolgáltatásokkal (logisztika, pénzügyi szektor, képzési rendszerek). Mérsékeltebb figyelem terelődik – elemzésekben és gyakorlati helyi fejlesztési menedzsmentben – a kapcsolódó szektorok, vállalkozások megtelepedésére, holott ezek nélkül a nagyvállalat nem lenne képes a gazdasági tevékenységére. Mindeközben a hálózati kapcsolatokat jelentő „követők” maguk is megkezdik a beágyazódási folyamatukat, azaz építgetik a lokális kapcsolatokat, együttműködések, aktivitásokat. Így a folyamatok már több szinten és mélyebb dimenziókban értelmezhetők, amelyeknek koordinálása helyi szinten kihívást, mondhatni megterhelő szakmai, intézményi erőforrás lekötést jelent, nem beszélve a korábban jelzett átglyűrűző lokális és időbeli hatásokról.

A *kiépülés* állapota a létesítmény látványos átadásával kezdődik és az első jelentősebb fejlesztésig tart. Ebben a bejáratás fázisában a helyi szintnek a szerepe szintén nem elhanyagolható, a tényleges hétköznapi tevékenységek itt zajlanak, a működési relációk itt alakulnak ki, a követők, a beszállítók beüzemelése ebben a szakaszban történik meg. A hatások ezen fázisban nem csak a látványos megjelenésben mérhetők le, hanem az intézményi kapcsolatoknak a tartalmi igénylésében is (pl. oktatás-képzés felkészítése, első szponzorálás, menedzsment és köreinek helyismereti akciói, stb.). A szerepek és súlypontok már nem a helyi igazgatási, fejlesztési apparátusra nehezednek, hanem a lokális közösségekre, intézményekre, a különféle érdeklődő, potenciálisan kapcsolódó további szereplőkre, vállalkozásokra.

A sikeres nagyvállalat könnyen eljut a következő fázisba, amit az első *jelentősebb fejlesztések, kapacitás bővítések* jellemeznek. Itt megint építkezések, technológia rendszerek telepítése történik meg, amiben a központi kormányzat támogatása szintén jelentős lehet, nem beszélve a munkaeő igényről, annak minőségi fejlesztéséről vagy azok szereplőiről. A nemzetközi nagyvállalatok telephelyei, gyáregységei egymás között versenyeznek a belső, nagyvállalaton belüli

és telephelyi országok kormányzata által nyújtott további fejlesztésekért. Ebben a belső versenyben, a termelési mutatókon túl, meghatározó a növekedést garantáló helyi erőforrások mértéke, így a munkaerő nagysága, azok bérköltsége, képezettség, a lehetséges újabb beszállítók telepítésének feltételei, a zökkenőmentes megvalósítás (fejlesztés) körülményeinek garantálása. A mértéke és a mérete ezeknek a fejlesztéseknek nagy sávokban mozoghat, így az új kapacitások sora épülhet ki, új termelési-technológiai rendszerek kialakításával járhat együtt, s ezek a telephelyi dimenziókat (terület, közlekedés, logisztika) megnövelhetik, annak új kapcsolati relációit teremtve meg. Fontos szerepe van tehát ebben a fázisban a kormányzatnak, hogy kellő formában és mértékben támogassa a nagyvállalat fejlesztését. Mindeközben a már kiépült lokális kapcsolatok is újra rendeződnek a megújuló, minőségi fejlesztés hatására. Ezen fázisban már beszélhetünk érdemleges beágyazottságról, ami azt jelenti, hogy a nagyvállalat jelen van a lokális közösség egész rendszerében, így elsőként a gazdaságban, majd a társadalmi, közösségi viszonylatokban, de tapasztalható már a politikai kapcsolatok, a lakosság és más formációk értékvilágába való beépülése is, amelyek egyúttal egy erős és határozott belső – ott és csak ott, azon helyen érvényesülő – köteléket teremtenek meg (Józsa, 2017, 49 Beckert, 2003 alapján) megállapításának analógiájára.

Véleményünk szerint a nagyvállalat első jelentős fejlesztése a *beágyazódás inflexió pontja*, itt megtörténik a sűrűsödés, a kapcsolati hálók kialakulása, de létrejönnek azok a formális és informális szerkezetek is, amelyek a két nagyrendszer összefűzését még határozottabbá teszik. Hiszen elkezdődik a felfutás és a folyamatos megújulás szakasza, ami más és más magatartásokat követel meg mindenkitől. Egyszerre jelentkeznek igények a további mennyiségi erőforrásokra, de azoknak már magasabb minőségére. Így a termelési erőforrások ellátására és kiszélesítésére, a munkaerőtől kezdve annak képzettségi szintjén át egészen a technológiát minél sokoldalúbban kiszolgáló rendszerekig (logisztika, új beszállítók, részegységek gyártása, stb.). Valamint megkezdődik a termelés minőségi környezetének újraformálása, akár külső, akár belső kutatás-fejlesztési apparátusok, intézmények együttes fejlesztésével, a képzési rendszerek át-/kialakításával, vagy éppen a kvalifikált munkaerő és a menedzsment letelepítésével. Ebben a dinamikus fázisban a kormányzati támogatások ismételten fontosak, bár azok egy része nem közvetlenül a nagyvállalatot érinti, hanem például az oktató vagy kutató-fejlesztő helyeket, továbbá olyan kapcsolódó infrastruktúra megeremtését, ami a nagyvállalat logisztikai rendszereit segítheti, egyben a település számára is kedvező helyzetet teremthet.

A *sűrűsödő beágyazódás* szakaszában áttételes kapcsolatok rendszere épül ki, amiben a helyi közösségek és akciók, intézmények folyamatos támogatása éppen úgy jelen van, mint a szereplők újszerű együttműködésének intézményesülése (Rechnitzer, 2016) vagy éppen a település arculat és imázs alakításában való megjelenés (Jakab, 2017). S ezzel együtt a lakosság és annak köreiben a nagyvállalattal való azonosulás képletei is kiforrólódnak, természetes, elengedhetetlen részének tekintve a nagyvállalatot a lokális rendszerekben,

azok működésében (Csizmadia, 2008; Rechnitzer, 2016). Mindeközben megindulhatnak a gazdasági beágyazódás még teljesebb helyi folyamatai, hiszen kifejeződhet a helyi vállalkozások beszállítóvá válásában, a szolgáltatói hálózat megújításában, a kutatás-fejlesztés-innováció közösségi és piaci szereplőinek megjelenésében, vagy a lokális fogyasztói terek minőségi átalakulásában.

Az 1. táblázatban nem jelöltük a további fejlődési szakaszokat, de felmerülhet a jogos kérdés az olvasóban, ha már a csúcson vagyunk, hogyan tovább; hogyan lehet még fokozni a beágyazódást, vagy elkezdődik a „kiágyazódás”? Mindkettő lehetséges! Folytatódhat az integrálódás, vélhetően a gazdasági szereplők körében lehetnek látványosabb áttörések (gondolunk itt a növekvő beszállítóvá válásra és az újszerű szolgáltatások megjelenésére, kutatás-fejlesztés-innováció telepítéseire, együttműködések új akcióköreire). A nagyvállalat szükségszerű átalakulásával, termék és technológiai megújításával (pl. robotizáció, ipar 4.0) átgyűrűző hatások indulhatnak el a helyi gazdasági egységek között, ami új tudásokat, új termékeket, új szervezeteket, piacokat eredményezhet. Közben a lokális és nagyvállalati szereplők olyan *koalíciókat* (fejlesztési rezsimeket) (Lux, 2017) alakíthatnak ki, amiben akár tartósan, akár időlegesen komplexebb innovációk teremődnek, s ezek aztán lakosságban, vagy az ott élőkben a nagyvállalatról alkotott képletet tovább finomíthatják.

Ám a valóság sokkal bonyolultabb. A gazdasági folyamatok, irányok változhatnak, a világgazdaságnak kitett nagyvállalatok gyors reagálásra rendezkedtek be, s anyaországaik politikai, gazdasági és kulturális miliójéhez szorosabb kötelek fűzik azokat, mint a telephelyi országokhoz, még ha itt grandiózus kapacitásokat is halmoztak fel. A kiágyazás, azaz a kivonulás, a rendszer természetes része és következménye. Ennek folyamatának leírása nem tárgya a tanulmánynak, de mindenképpen megrázkódtató a település, de számos esetben a nemzetgazdaság szempontjából is. Ezért az országok, régiók, települések külföldi tőke bevonását célzó politikájának a multinacionális vállalatok betelepülésének és beágyazódásának mind a pozitív, mind a negatív hatásait számba kell venni azok potenciális „footloose” természete miatt (nem könnyű betelepülni, de könnyű elmenni) (Blanchard et al., 2016). Kutatási tapasztalataink is annak leírására ösztönöznek bennünket, hogy a nagyrendszerekben szükségszerűen benne van a leépülés, a kiágyazódás; a település szintjén a *diverzifikált gazdasági szerkezettel* lehet csökkenteni a kedvezőtlen és sokkszerűen jelentkező hatásokat.

1. táblázat A beágyazódási folyamat aktivitásokkal, hatásokkal és eszközökkel
Table 1 The corporate embedding process with activities, effects, and tools

Szakasz	Központi, kormányzati aktivitás	Lokális aktivitás	Helyi hatások	Eszközök
Hírbehozás, döntés, felkészülés	Fejlesztési támogatások biztosítása, előkészítő akciók	Befogadás feltételeinek megteremtése	Hely ismeretsége növekszik, gazdasági érdeklődés	Támogatás politika, kijánlások, alapos helyi adatbázisok, menedzsment szervezet
Beruházás	Ügyintézési folyamat gyorsítása. Támogatások biztosítása (munkahely telepítés, közlekedés, logisztika)	Adminisztráció elősegítése, helyi gazdasági szereplőknek megrendelések, intézményi felkészítés, követők fogadása, azok letelepedésének segítése	Néhány gazdasági egységnél tartós megrendelések, szolgáltatási piac, fogyasztási terek szerveződése (építés, lakáskínálat, szakmai turizmus, vendéglátás)	Telephely kialakítása, szolgáltatások fogadási feltételeinek megteremtése, munkaerő képzési helyek felkészítése, ügyintézés zavartalan bonyolítása
Kiépülés	Esetleges konfliktusok kezelése	Munkaerő, képzés, közszolgáltatások biztosítása	Beszállítók betelepítése, oktatás-képzés fejlesztése, erősödő hírnév	Telephelyi kínálat növelése, letelepedés biztosítása, szereplői, intézményi szervezett kapcsolatok kialakítása
Fejlesztés, kapacitás bővítés	Eseti infrastruktúra fejlesztések, minőségi működés feltételeinek alakítása	Új együttműködési rendszerek kiépítése, közös fejlesztési projektek a szereplőkkel	Termelői és fogyasztói terek bővülése, azok fejlesztése (terület, erőforrás, szervezet), növekvő helyi bevételek és támogatások	Fejlesztés hatásaira való felkészülés (oktatás, képzés, munkaerő), minőségi együttműködési rendszer (projekt) kidolgozása
Stabilitás megújulás	További minőségi fejlesztési irányok, szervezetek támogatása	Erősödő helyi gazdaság, intenzívebb kapcsolatok, hálózati rendszerek, egyedi fejlesztési projektek, közvetett támogatások	Színesebb gazdasági és fogyasztói tér, munkaerőhiány kiélezettebb verseny, sokoldalúbb támogatások, betelepülések, közös imázs elemek	Programszerű együttműködések, hálózatépítés, fejlesztések megismertetése, támogatások orientálása, minőségi környezet megteremtése
(Kiegészítés)	Extra támogatások	Válság forráskönyv, helyi gazdaság fejlesztése	Nehezen meghatározható, komplex hatások	Felkészítési stratégia kidolgozása, értékmérés!

Forrás: saját szerkesztés

4. ÖSSZEGZÉS

A töprengésnek szánt tanulmányunkban a beágyazódást, mint a (nagy)vállalatok lokális integrációjának folyamatát kíséreltük meg áttekinteni. Rendszerezni próbáltuk magának a fogalomnak a tartalmát, mind a település, mind a nagyvállalat szempontjából, kimutatva azokat a hatásokat, amelyek ebben a kölcsönös egymásra épülésben jelentkehetnek. A két nagyrendszer eltérő funkcióval, szervezettel, értéktartalommal és tevékenységük eredményességének mérésére vonatkozó meghatározottsággal rendelkezik. Ennek következtében nem egyszerű a hatások bőséges hálózatában eligazodni, inkább csak a főbb csatornákat, áramlási útvonalakat tudtuk kijelölni. A valós tartalmak s a tényleges interakciók minden egyes nagyvállalatnál és településnél egyedi módon jelentkeznek. Azonban felrajzolható az általános hatásmodell, bár annak tartalmi a beágyazódás folyamatának különféle fázisaiban mások és mások. Ezért áttekintettük a folyamat szakaszait, hogy azokban is megerősítéseket keressünk a beágyazódás jellegére, sajátosságaira.

Bízunk abban, hogy tanulmányunk ösztönzi a hazai regionális kutatókat arra, hogy a témában elmélyedjenek, s újabb kutatásaikkal még pontosabb leírását, esetleg modelljeit alkotják meg a regionális gazdaságtan és azon belül a telephelyelmélet ezen izgalmas, új dimenziójának.

IRODALOMJEGYZÉK

- Beckert, J. (2003) Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action? *Journal of Economic Issues*, 3, pp. 769-787.
- Blanchard, P.-Dhyne, E.-Fuss, C.-Mathieu, C. (2016) „(Not so) easy come, (still) easy go? Footloose multinationals revisited”. *The World Economy*, 39, 06, pp. 679-707.
- Borgulya I.-Vető Á. Á. (2014) *Kulturális távolságok. Vállalatokon belüli és országok közötti interakciókban*. Typotex, Budapest.
- Czákó K.-Dóry T. (2016) A területi tőke koncepciója és a városi vállalkozások. *Tér és Társadalom*, 1, 18-36.
- Csizmadia Z. (2008) *Az Audi Hungaria Motor Kft. Győr város gazdaságában és társadalmi életében játszott szerepének megítélése*. Kutatási jelentés. MTA RKK NYUTI, Győr.
- Etkowitz, H.-Leydesdorff, L. (2000) The dynamics of innovation: from National Systems and „MODE2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29, pp. 109-123.
- Fekete D. (2015) (szerk.) *Nyugat- és kelet-közép-európai járműipari térségek működési modelljei*. Universitas-Győr Alapítvány, Győr.
- Fekete D. (2017) *Európai járműipari térségek gazdasági kormányzási modelljei*. *Tér és Társadalom*, 3, 125-142.
- Hofstede, G.-Hofstede, G. J. (2008) *Kultúrák és szervezetek*. Az elme szoftvere. McGraw-Hill, VHE Kft., Pécs.

- Jakab P. (2017) *Egy nagyvállalat és a város hírnevük alakításában. Hírnevelemek, a hírnév alakításának folyamatvizsgálata*. PhD értekezés. Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
- Józsa V. (2017) *A nagyvállalati beágyazódás vizsgálata helyi szinten három magyar nagyváros példáján*. PhD értekezés. Szent István Egyetem, Enyedi György Regionális Tudományi Doktori Iskola, Gödöllő.
- Juhász K. (2016) A német vállalatok terjeszkedésének földrajzi jellemzői – Magyarország a célterület. *Tér és Társadalom*, 3, 63–79.
- Kecskés P. (2018) *A földrajzi közelség szerepe és a közelség értelmezésének lehetőségei a XXI. századi szervezetközi relációkban*. Doktori értekezés tervezet. Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
- Kecskés P.–Rác I. (2016) A közelség dimenzióinak hatása a Győri Járműipari Körzetben megvalósuló tudásátadási folyamatokra. *Területi Statisztika*, 3, 301–319.
- Konczosné Szombathelyi M. (2014) A regionális és a vállalati kultúra kölcsönhatásának vizsgálata. *Tér és Társadalom*, 1, 84–98.
- Lengyel B. (2012) *Tudásalapú regionális fejlődés*. L'Harmattan, Budapest.
- Lengyel I.–Rechnitzer J. (2009) *Regionális gazdaságtan*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Lux G. (2017) *Újraiparosodás Közép-Európában*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Pájer I. (2012) A járműipari beruházások állami támogatásai a kelet-közép-európai térség országaiiban. In: Rechnitzer J.–Smahó M. (szerk.): *Járműipari és regionális versenyképesség*. Széchenyi István Egyetem Universitas-Győr nonprofit Kft. Győr. 164–191.
- Rechnitzer J.–Kecskés P.–Reisinger A. (2016) A Győri Modell – Az egyetem, az ipar és a város együttműködési dimenziói. In: Lengyel I.–Nagy B. (szerk.): *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása*. JATEPress Kiadó, Szeged. 225–239.
- Rechnitzer J. (2016) *A területi tőke a városfejlesztésben*. Győr-kód. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Rechnitzer J.–Fekete D. (2015) Járműipari központok elemzésének potenciális módszertani modellje. In: Fekete D. (szerk.): *Nyugat- és kelet-közép-európai járműipari térségek működési modelljei*. Universitas-Győr Alapítvány, Győr. 7–18.
- Rechnitzer J.–Kecskés P. (2015) The 'Model of Győr': Triple Helix interactions and their impact on economic development. In: Dameri, R. P.–Beltrametti, L. (eds.): *Proceedings of the 10th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. University of Genova, Italy. pp. 787–795.
- Túry G. (2017) Technológiai és munkaszervezési újítások hatása az autóipar térbeli szerveződésére - iparági példa a Volkswagen mintáján. *Tér és Társadalom*, 2, 44–67.
- Vápár J. (2013) A német működőtőke-befektetések Magyarországon. *Tér és Társadalom*, 1, 129–144.

Az Audi Hungaria Zrt. makrogazdasági beágyazódásának mérföldkövei és hatása a térségi és nemzetgazdasági versenyképességre^[1]

The milestones of macroeconomic embedding of the Audi Hungaria Zrt. and its impact on regional and national competitiveness



Absztrakt

A tanulmány a járműipari vállalatok makrogazdasági feltételrendszerei című kutatási területen belül az Audi Hungaria Zrt. makrogazdasági beágyazódásának mérföldköveit összegzi az alábbiak szerint: az Audi szerepének alakulása a nemzetgazdasági kibocsátásban, a költségvetésben, a foglalkoztatási mutatókban, az export-importban, az adóbevételekben, a K+F tevékenységek fejlődésében, illetve a vállalat technikai és technológiai modernizációs hatása. Továbbá a tanulmány kitér az Audi hatásának elemzésére a térségi és a nemzetgazdasági versenyképességre, valamint a beszállító hálózat fejlődésére is.

Kulcsszavak: nemzetgazdasági és térségi versenyképesség, beágyazódás, K+F tevékenység, Audi Hungaria Zrt.

Abstract

This paper illustrates the milestones of Audi's macroeconomic influence in the field of macroeconomic prerequisites of vehicle industry companies in the following fields: the development of Audi's role in national emissions, budgets, employment ratios, export-import, tax revenues, R & D activities and the technological, technological modernization impact. The paper also examines the impact of Audi on the competitiveness of the regional and national economy as well as on the development of the supplier network.

Keywords: the competitiveness of national and regional economics, embedding process, R&D activity, Audi Hungaria Zrt.

[1] A szerző ezúton fejezi ki köszönetét Dr. Fekete Dávid PhD és Prof. Dr. Lentner Csaba uraknak, a lektoroknak, valamint Dr. habil Reisinger Adriennek e tanulmány korábbi változatához fűzött hasznos és segítő szándékú észrevételeikért.

BEVEZETÉS

A tanulmány célja, hogy elemezze az Audi Hungaria Zrt. nemzetgazdasági hatásait egyrészt nemzeti, másrészt térségi szinten elsősorban abban a régióban, ahol ez leginkább jelentkezik. Mivel a nemzetközi felmérések döntő része a versenyképességet a külső befektetők szempontjából igyekszik mérni, ezért e tanulmány ezzel szemben arra törekedett, hogy ezektől eltérő módon olyan egyedi értékelési módszert hozzon létre, amely a fogadó ország szempontjából veszi számba a külső befektető, az Audi AG hatását a magyar nemzetgazdaság versenyképességére. Ezen belül arra voltunk kíváncsiak leginkább, hogy például az Audi milyen hatást gyakorol a magyar gazdasági teljesítményekre, a magyar GDP-re és a magyar GNI-re egyaránt, mennyi adót fizet be és milyen módon a magyar költségvetésbe? Továbbá azt is vizsgáltuk, hogy milyen szerepet játszik az Audi Magyarország külkereskedelmében, mennyire meghatározó az ország foglalkoztatásának alakításában? Ezen túlmenően azt is megvizsgáljuk, hogy az Audi milyen módon gyakorol hatást az ország kutatási és fejlesztési tevékenységeinek fejlődésére. Azt is elemezzük, hogy az Audi beszállítói hálózata gyakorolt-e hatást a magyar kis- és középvállalkozások versenyképességének alakulására.

Először azt vizsgáltuk meg, hogy melyek az Audi legfőbb gazdasági hatásai. Megvizsgáltuk azt is többek között, hogy az Audi Hungaria Zrt. mekkora részét hozza létre az Audi AG csoport teljes hozamának. A korábbi elemzések ugyanis mindezidáig nem tértek ki erre, a nemcsak a fogadó ország, hanem a külföldi befektető ország szempontjából is kiemelkedő jelentőségű kérdésre. Sok szakértő tévesen csak azt elemezte eddig, hogy egy adott külföldi vállalkozás mennyire termelékeny például az adott multinacionális vállalkozás többi leányvállalatához képest. Pedig sokkal fontosabb az a kérdés, hogy az adott leányvállalat mennyivel nyereségesebb a többi leányvállalatnál. Elfelejtve azt, hogy a termelékenység csak az egyik mód a nagyobb profit eléréséhez. Ezt követően azt elemeztük, hogy az Audi Hungaria Zrt. milyen szerepet játszik Közép-Európa feldolgozóiparában. Ezt követően arra voltunk kíváncsiak, hogy az Audi magyarországi leányvállalata milyen mértékben járul hozzá a magyar gazdasági teljesítmény és külkereskedelmi forgalom alakulásához. Különleges figyelmet fordítottunk arra, hogy elemezzük, hogy az Audi Hungaria Zrt.-nek milyen a viszonya a magyar költségvetéssel, többet fizet-e be, avagy több pénzt kap-e onnan különféle juttatások, támogatások formájában. Erre a kérdésre ugyanis a korábban készült elemzések nem tértek ki. Azt is megvizsgáltuk, hogy az Audi Hungaria Zrt. milyen hatással van a magyar foglalkoztatásra, milyen pozíciót tölt be a magyar munkaerőpiacon. Kutatásunk folyamán külön kitértünk arra, hogy az Audi milyen új K+F tevékenységeket és új technológiákat telepített a magyarországi leányvállalatához.

Elemzésünk folyamán kitértünk az Audi Hungaria Zrt. beszállító hálózatának fejlődésének egyes fontosabb állomásainak, valamint a vállalkozás legfőbb térségfejlesztésre gyakorolt hatásainak ismertetésére. A kutatásunk folyamán igyekeztünk figyelembe venni, feldolgozni és elemezni minden olyan adatot,

legyen az akár pénzügyi-gazdasági vagy statisztikai jellegű, amely az adott témakör vonatkozásában releváns lehet. Ezentúl feldolgoztunk és elemeztünk minden olyan kutatást, elemzést, adatot, amely az általunk vizsgált területek szempontjából jelentőséggel bír.

1. A KÜLFÖLDI VÁLLALKOZÁSOK HATÁSA A MAGYAR NEMZETGAZDASÁG VERSENYKÉPESSÉGÉRE – ELEMZÉSI HÁTTÉR

A gazdasági életben folyó verseny nem csak több különböző jellegű és nagyságrendű résztvevő között, hanem több különböző szinten is folyik, melyek a következők:

- egyes termékek és szolgáltatások között;
- az egyes vállalatok, cégek, intézmények között;
- az egyes országok, nemzetek között;
- az egyes régiók között;
- több országra kiterjedő regionális tömbök, integrációs szervezetek között.

Az Amerikai Egyesült Államok ipari versenyképességgel foglalkozó bizottsága a következőképpen definiálta a versenyképesség fogalmát: „Egy nemzet versenyképessége annak fokmérője, hogy tökéletes versenyfeltételek mellett mennyire képes a világpiacon (is) eladható termékeket és szolgáltatásokat létrehozni, miközben az ország állampolgárainak reál-jövedelme nő” (Rapkin et al., 1995, 2). Rapkin meghatározása szerint a gazdasági versenyképesség a nemzetek egymáshoz viszonyított relatív pozíciójának egyik meghatározó eleme, ugyanis a versenyképesség katonai, tudásipari képességekben is megjelenhet. A nemzetközi politikai erőterben betöltött pozíció önmagában meghatározza, hogy egy adott nemzet mennyiben képes elérni alapvető céljait, a biztonságot, jólétet és a szuverenitást. A versenyképesség értékelésének kérdése emiatt megkerülhetetlenné válik.

A fogalommal kapcsolatos legtöbb vita abból fakad, hogy a különböző elméletek képviselői nem értenek egyet abban, hogy mi tekinthető a versenyképesség forrásának. Egyes megközelítések szerint a versenyképesség INPUT oldalról meghatározott, és leginkább a termelékenység, a beruházási ráta, a kutatás-fejlesztési kiadások és az oktatás színvonala van rá hatással. Más megközelítések szerint a versenyképesség OUTPUT oldalról meghatározott, és a kereskedelmi mérleg alakulásában vagy egy adott ország csúcstechnológiai iparágainak világpiacon részesedésében érhető tetten (Bakács, 2003).

Valójában a versenyképesség fogalmára nincs egységes definíció, tartalmát a közgazdászok, kutatók vagy kutatóintézetek sok esetben eltérően értelmezik. Mivel a versenyképességi elemzések elméleti alapjai egymástól különböznek, vagy nem tisztázottak, ez megnehezíti azok eredményeinek összehasonlíthatóságát. Török Ádám (2008) a makroszintű versenyképességi elemzéseket

három csoportra osztja: a kínálati (a) és a keresleti oldali (b) megközelítésekben a versenyképesség fő meghatározói a külgazdasági teljesítmény költség-tényezői (a) illetve magának a teljesítménynek az értéke (b), míg a harmadik megközelítés szerint a versenyképesség átfogó, a gazdaság általános állapotjelzője (c). Ez utóbbit képviselik az országok versenyképességi rangsorait évente rendszeresen megjelentető intézetek is, mint például a Világgazdasági Fórum (WEF) vagy az IMD World Competitiveness Center.

A WEF és más globálisan működő nemzetközi szervezetek versenyképességi jelentései és összehasonlításai kétségtelenül tanulságosak, ugyanakkor több jogos kétely merül fel velük szemben. Egyrészt azt a fajta kapitalista rendszert kívánják visszaállítani a világon illetve kialakítani a világ kevésbé fejlett országaiban, amely a fejlett tőkés országokban a jóléti államok és azok szociális politikájának megjelenése előtt létezett. Másrészt azt a neoliberális felfogást képviselik, amely szerint az államnak csak a nagyvállalatok kiszolgálása, és sikeres működésük különféle feltételeinek megteremtése a feladata. Az értékelés szempontjai között ezért hiába keresünk például olyanokat, hogy az állam mennyiben gondoskodik a társadalom valamennyi tagjának biztonságáról, milyen jóléti funkciókat lát el, avagy az állami szociálpolitika mennyiben ellensúlyozza a piacok működésének társadalmilag kedvezőtlen hatásait. Harmadrészt a WEF értékeléseiben máig meghatározó az a szemlélet, amely valaha a fejlődés-gazdaságtanban uralkodó volt, de később elvetésre került, amely a nemzetek fejlődését unilineráris folyamatként értelmezte és ennek megfelelően azonos szakaszokra osztotta, következésképpen az egyes országok fejlődését, illetve fejlődésbeli lemaradását kizárólag belső adottságaikkal, képességeikkel és erőfeszítéseikkel, illetve azok hiányával magyarázta (Szentés, 2006).

Egy másik elméleti megközelítést jelent a 2016-ban immár harmadik alkalommal megjelent, az uniós régiók versenyképességét vizsgáló jelentés, az EU Regional Competitiveness Index (RCI). Ez a jelentés három nagy csoportba (alapok, hatékonyság, innováció) sorolt mutatók alapján alakítja ki a 263 területi-statisztikai régió rangsorát. Ebben a rangsorban 2013-hoz képest Magyarországon minden régióban romlott a versenyképesség mutatója: Észak-Magyarországon (RCI=20) volt a legnagyobb a visszaesés, de a legfejlettebb Közép-Magyarországi régió (RCI=49) versenyképessége sem éri el az uniós átlagot (RCI=55) (Annoni et al., 2017). Külön bizottsági dokumentum elemzi a lemaradó (alacsony növekedésű és jövedelmű) régiók (a 47-ből 4 régió magyar) versenyképességi helyzetét. Megállapították, hogy a nem megfelelő makrokörnyezet, az alacsony termelékenység és foglalkoztatottság, a nem megfelelő képzettségi szint hozzájárul az alacsony versenyképességhez, továbbá az alacsony innovációs szint és az elégtelenül működő intézményi háttér aláássa a potenciális fejlődést. Ez különösen negatív hatással van a képzett fiatal generációk elvándorlására ezekből a régiókból (European Commission, 2017).

A magyar nemzetgazdaság versenyképességének új típusú tényezőit mutatja be több tanulmányában Lentner Csaba, a Nemzeti Közzolgálati Egyetem professzora (pl. Lentner, 2007b; 2007c; 2008; 2015; 2017). Lentner Csaba szerint egy-

egy ország világgazdasági versenyképessége a különböző történelmi korszakokban más és más, különféle tényezők múlik. Például Magyarország piacgazdasági integrációjával, majd az európai uniós tagfelvétellel felerősödtek azok a versenyképességi kritériumok, amelyek a stabil államháztartási pénzügyi környezetet, a korszerű oktatást és az egészséges szakképzett munkaerőt preferálják. Magyarországon azonban 2010 előtt a költségvetési és fizetési mérlegek jelentős mértékben deficitesek voltak, a felsőoktatás korszerűsége, eredményessége és költséghatékonysága romlott. A humántőke-állomány bővített reprodukciója^[2] pedig az egyetemi tudás- és kutatási központok állandósuló forrásproblémái, továbbá az egészségügyi ellátórendszer gyenge hatékonysága következtében egyre kevésbé tudott megvalósulni. A magyar munkaerő főbb jellemzői, például szakképzettségi szintje, egészségügyi állapota nemhogy javultak volna a piac által elvárt mértékben, hanem lényegesen romlottak, mi több gyakorlatilag válságos helyzetbe kerültek. Például a magyar lakosság egészségi állapota jelentősen elmarad még ma is az EU átlagától és még Görögországtól is (lásd erről bővebben: Novoszáth, 2018). Mindezek a hosszú évtizedek óta magunk előtt „görgetett” problémák még ma is a magyar gazdaság további fejlődésének legfőbb akadályai (Lentner, 2007a).

A magyar piacgazdaság az európai típusú piacgazdasági modelltől lényegesen eltér, mivel magas a külföldi és alacsony a hazai tulajdon aránya. A 2010-ig jobbára extenzív feltételekkel beáramló külföldi befektetések elapadtak, az államháztartás pénzügyi egyensúlya 2010-re meglehetősen labilissá vált. A külföldi működőtőke újbóli dinamizálása, új típusú befektetők és befektetések megnyerése azonban csak úgy vált lehetségessé, ha konszolidálásra kerül a magyar államháztartás pénzügyi rendszere, alacsony marad az infláció, az egészségügyi és oktatási területek intenzív fejlesztésével pedig a magyar humántőke alkalmassá válik a csúcstechnológia és a szolgáltató iparágak kiszolgálására, illetve a fejlesztésükhöz a munkaerőpiaci és keresleti háttér kiépítésre kerül. A külföldi vállalkozásoknak biztosított extenzív tőkevonzási feltételek helyett, 2010-től a pénzügyi konszolidáció által biztosított intenzív tőkevonzás feltételei váltak kívánatosná (Lentner, 2016).

Az intenzív tőkevonzás korszakában szükséges legfőbb teendőket összegzi a Palotai Dániel és Virág Barnabás (2016) által szerkesztett, az MNB számos szakértőjének és elemzőjének tanulmányát tartalmazó monográfia, amely hat területre tagolta a versenyképesség egyébként sokdimenziós és számos ponton összefonódó szempontrendszerét annak hazai vizsgálatakor: a munkavállalás, a vállalati szféra, az állam, az emberi erőforrások és a bank szektor versenyképességének, valamint az EU-támogatások hatékonyabb felhasználásának területeire.

Kutatási eredményeink ismertetése előtt röviden utalni szeretnénk a nemzetközi összehasonlító kutatások néhány buktatójára. Gyakori torzítások forrása például az, hogy a kelet-európai régió országainak társadalomkutatói saját

[2] A humántőke-állomány bővített reprodukcióját, a magas szintű és dinamikus növekvő humán tőkeállományt két alapvető stratégiai úton lehet elérni, lásd erről részletesebben Bogár (2006) tanulmányát.

intézményeik (gazdasági szervezeteik) realitását a fejlett gazdasággal rendelkező országok hasonló intézményeinek idealizált képével hasonlítják össze. Hasonlóan gyakori, s egyre érzékelhetőbb az a veszély is, amikor a fejlett piacgazdasággal rendelkező országok szakemberei ezen országok jelenlegi gondjait saját társadalmuk gazdasági és politikai kontextusában született társadalomképpel szemlélik. Így könnyen születhetnek olyan diagnózisok, amelyek a fejlett tőkés országok gazdasági és politikai intézményeitől való eltéréseket devianciának vagy egyszerűen gazdasági és társadalmi elmaradottnak tekintik (Ishikawa et al., 1991).

A kutatás feladata nem az volt, hogy Magyarország versenyképességére ható tényezőket a különféle versenyképességről szóló tanulmányok által kijelölt meglehetősen szofisztikált térben kijelölje és azok által bemutatott különféle dimenziók alapján értékelje, hanem az, hogy az Audi hatását a térségi és nemzetgazdasági versenyképességre mutassa be. Ezért a tanulmány egy olyan saját értékelési rendszert kíván felvázolni, amely a fogadó ország szempontjából értékeli az ország versenyképességének az alakulását. A vizsgálat témakörei a következők:

- Az Audi milyen hatást gyakorol a hazai beszállítói és az itt működő KKV-k versenyképességére, termelékenységére és piacképességére?
- A beáramló külföldi tőke képes-e beindítani a hazai felhalmozási folyamatokat, avagy a külföldi beruházások elszívják-e a profitot, illetve tulajdoni hányaduknál nagyobb mértékű ellenőrzés alá vonják-e a gazdaságot.
- A latin-amerikai típusú, illetve a délkelet-ázsiai típusú forgatókönyv jellemzőbb-e a térség országaira (Makó–Novoszáth, 1994)?
- Az Audi milyen hatással van a hazai vállalkozások és munkaerő, a szakképzés és a képzési rendszer versenyképességére?
- Mennyiben járul hozzá az Audi például az ország pénzügyi, foglalkoztatási, társadalmi helyzetének, társadalmi jólétének vagy az itt élők alapvető szükségleteinek javításához, illetve az itt élők képességeinek a lehető legjobb kibontakoztatásához?

2. AZ AUDI HUNGARIA ZRT.^[3] GAZDASÁGI HATÁSAI

Az Audi immáron több mint 20 éve meghatározó szereplője a hazai gazdasági életnek is. Az első Németországon kívüli Audi gyárat, az Audi Hungariát 1993-ban alapították Győrben, amely mára a világ legnagyobb gépjármű motorgyárává nőtte ki magát (Audi, 2016). Az Audi csoport összesen 1 927 838 db jármű motort gyártott 2016-ban. Ebből 1 926 638 darabot az Audi Hungaria Zrt.-ben Győrben. Ezzel az eredménnyel az Audi Hungária a világ egyik legnagyobb közúti jármű motorgyárává nőtte ki magát. A különféle járművek gyártása mellett a Magyarországon, Győrben működő Audi Hungaria Zrt. végzi a járművek egyik legfon-

[3] Az Audi Hungaria Motor Kft. 2017. január 1-től beolvadt az Audi Hungaria Services Zrt.-be, és egyúttal nevet váltott és Audi Hungaria Zrt. néven működik tovább.

tosabb tartozékának a jármű motoroknak a fejlesztését és gyártását az Audi AG, valamint a többi Volkswagen vállalat csoporthoz tartozó társaság részére. A 2016-os évben az Audi 1 899 680 db prémium autót állított elő, az Ingolstadt-i székhelyükön 592 337 db gépkocsi készült. Ugyanebben az évben az Audi-csoport összesen 122 975 db autót gyártott az AUDI HUNGARIA MOTOR Kft.-nél Győrben (Audi AG, 2016). Az Audi leányvállalatai között 2016-ban kimagaslóan a győri leányvállalat bizonyult a legnyereségesebbnek 342 805 ezer € nyereséget termelve. A második ebben a tekintetben az Audi Konzern Logistik volt 306 481 ezer euró profittal. A győri vállalat az Audi összes profitjának (2 066 millió euró) 16,59%-át adta 2016-ban (Audi AG, 2016).

Az Audi Hungaria két területen is új korszakba lép 2018-tól. Egyrészt Győrben gördül le a gyártósorról a márka első Magyarországon gyártott SUV modellje, az Audi Q3. Másrészt a motorgyártás az Audi etron elektromos meghajtásának gyártásával egy fontos, stratégiai területtel bővíti portfólióját. Győrben elkezdődött a felkészülés az Audi Q3 jövőbeni gyártására, ahol egy új karosszéria műhely épül. Mivel a 2018-as évtől kezdődően Győrben elektromos meghajtású motorokat kívánunk majd előállítani, ezért bővíteni kell a jelenlegi motorválasztékot. Ebből a célból az Audi hat milliárd forintból kutatás-fejlesztési központot hoz létre. Már létrehoztak egy kompetencia központot, és elkezdődött a felkészülés a sorozatgyártásra is (Kisalföld, 2018).

2.1. AZ AUDI MAGYARORSZÁGI LEÁNYVÁLLALATA KÖZÉP-EURÓPA EGYIK LEGNAGYOBB FELDOLGOZÓIPARI VÁLLALATA

Az Audi Hungaria Zrt. az Audi AG és a Volkswagen-csoport más telephelyei számára fejleszt és gyárt motorokat. Emellett az ingolstadti gyárral együttműködve itt készül az Audi TT Coupé és Roadster, valamint az A3 Cabriolet. A leányvállalat 1993-as alapítása óta Magyarország egyik legnagyobb exportőrévé és egyik legtehetősebb vállalatává fejlődött. A vállalat alapítási törzstőkéje 100 millió euró volt. Tevékenységi területe: motorok és motorkomponensek gyártása, gépjármű- és szerszámgépgyártás, műszaki fejlesztés. Az itt tervezett és gyártott szerszámgépek lehetővé teszik a karosszéria-részegységek geometriailag pontos egymáshoz illesztését a legmodernebb technológiával. A konszernten belül szinte az összes modellhez – Audi, Porsche, Seat, Škoda, Volkswagen – a győri Audiban készítenek szerszámgépeket (Audi, 2016).

Az Audi Hungaria Kft. már évek óta Magyarország és Közép-Európa egyik legnagyobb árbevételű vállalata (1. táblázat). A 2015-ös év jó év volt a legnagyobb közép-európai vállalatok számára, így Közép-Európa továbbra is fontos célpontja maradt a külföldi tőkebefektetéseknek. Ebben az évben eggyel több magyar cég került be a legnagyobb feldolgozóipari vállalatok illusztris mezőnyébe, immáron 67 hazai cég tagja a TOP 500 csoportjának. A MOL megőrizte második helyét, és többek között az Audi Hungaria, a GE, az MVM, a Magyar Suzuki Zrt., a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary és a Samsung Electro-

atics Hungary is növekedni tudott az egy évvel korábbi eredményeihez képest, a Deloitte közép-európai TOP 500 felmérése alapján (Deloitte, 2016).

Az autóipar fejlődése is meglátszik a hazai eredményeken: az Audi Hungaria (12,4%-os növekedés, 6. hely), a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary (21,1%-os növekedés, 34. hely), a Magyar Suzuki Zrt. (28,3%-os növekedés, 75. hely) és a Porsche Hungaria (16,1%-os növekedés, 272. hely) is előrébb tudott lépni a rangsorban a 2015-ös rangsorhoz képest.

A Deloitte Central Europe TOP 500 elemzésének 2016-os kiadása szerint, amely a közép-európai régiót alkotó 18 ország és Ukrajna legnagyobb vállalatait rangsorolja az összes éves árbevételük alapján, az Audi Hungaria Motor Kft. a 6. legnagyobb közép-európai vállalkozás, a második legnagyobb a feldolgozóipari vállalkozások között Közép-Európában. A jövedelmezőségét tekintve is kimagasló, mely alapján a harmadik legnagyobb vállalkozásnak bizonyult a 2016-os rangsorban 441,7 millió euró nettó jövedelemmel, csak a GEE és a Skoda Auto előzte meg (Deloitte, 2016).

1. táblázat: A feldolgozóiparban működő tíz legnagyobb vállalkozás Közép-Európában az összes árbevétel és a nettó jövedelem alapján, 2014, 2015, millió euró
Table 1 The ten largest manufacturing companies in Central Europe based on total revenue and net income, 2014, 2015, million euros

Feldolgozó-ipari rangsor	TOP 500	2015	A vállalat rövid neve	Ország	Árbevétel	Nettó jövedelem	Árbevétel változása 2014-ről 2015-re
1.	3.	3.	Skoda Auto	Cseho.	11 547,9	1 145,4	105,2%
2.	6.	7.	AUDI Hungaria Motor	Magyaro.	8 337,6	441,7	38,5%
3.	8.	11.	Volkswagen Slovakia	Szlovákia	7 227,5	127,5	2,6%
4.	9.	16.	GEE Infrastructure CEE	Magyaro.	6 925,9	4 184,7	
5.	12.	12.	Agrofert	Cseho.	6 129,1	315,9	41,7%
6.	13.	6.	Mezinvest	Ukrajna	6 108,4	-896,8	
7.	17.	21.	KIA Motors Slovakia	Szlovákia	5 073,4	210,1	-25,6%
8.	21.	31.	Hyundai Motor Manufacturing Czech	Cseho.	4 607,6	201,7	-38,1%
9.	25.	26.	Automobile Dacia	Románia	4 316,2	100,9	20,5%
10.	34.	47.	Mercedes-Benz Manufacturing Hungary	Magyaro.	3 400,8	65,8	3,1%

Forrás: Deloitte, 2016, 35

2.2. AZ AUDI SZEREPÉNEK ALAKULÁSA A NEMZETGAZDASÁGI KIBOCSÁTÁSBAN ÉS AZ EXPORT-IMPORTBAN

A magyarországi járműipar a GDP-hez több, mint 10 százalékkal járul hozzá – ez csaknem 18 milliárd euró termelési értéket jelent – és 2013-ban a teljes magyar export közel ötödét (18 százalék) tette ki (HIPA, 2016). Hazánk gazdasága és ipara olyannyira függ az autóipartól, hogy a győri Audi gyár nyári leállásai komoly százalékpontokban mérhetők a magyar statisztikai adatokban. A gyárban nyári leállás idején, amikor a vállalat dolgozói kiveszik évi rendes szabadságukat, az előző hónaphoz képest mintegy 6 százalékkal esik vissza a magyar ipari termelés. Ebből is kitűnik az, hogy mennyire egymásra van utalva sok tekintetben az Audi és Magyarország. Ma már elképzelhetetlen a magyar gazdaság az Audi nélkül, ahogy a német konszern számára is létfontosságú a győri leányvállalat tevékenysége. A világ egyik legsikeresebb autógyárában a munka dandárját magyar emberek végzik, az Audi AG-nak 1986 óta van magyar beszállítója is, közel negyedszázadon keresztül vett részt a magyar ipar tekintélyének visszaállításában, bizonyítva, hogy a különféle versenyképességi kimutatások ellenére is, Magyarország többszörösen érdemes a külföldi befektetők bizalmára.

Az Audi GDP-hez való hozzájárulása 2008-ban 1% körüli volt Dusek Tamás és társai számításai szerint (Dusek et al., 2015). Egy egyszerűsített számítást alkalmazva mi is megbecsültük az Audi a magyar GDP-hez való hozzájárulását. Ezek szerint az Audi 2016-ban 7 553 682 ezer € értékben adott el Győrben készült autót és hozzájuk tartozó alkatrészeket, elsősorban járműmotorokat, az értékesítés 99,58 százalékban határainkon túlra történt. Mindehhez felhasznált 2016-ban 5 930 335 ezer € értékben más gyártóktól, köztük a saját anyja cégtől is beszerzett alkatrészeket, alapanyagokat, szolgáltatásokat. Ezek szerint a győri Audi árbevétele megközelítőleg 21,5%-ával, valamivel több, mint egyötödével 1 623 347 ezer € értékben járult hozzá a magyar GDP-hez 2016-ban. 2016. év végi 311,02 forint euró árfolyammal számolva ez azt jelenti, hogy az Audi 2016-ban 504 893,4 millió forinttal járult hozzá a 2016-os magyar GDP-hez. Miután a KSH hivatalos adatai szerint a magyar GDP 2016-ban 35 005,4 milliárd forintot tett ki, az Audi 1,44%-kal járult hozzá ehhez. Durva becslést készítettünk az Audi magyar bruttó nemzeti jövedelemhez (GNI) való hozzájárulásáról is. Megfelelő adatok hiányában nem végeztünk korrekciót a tulajdonosi jövedelem visszaforgatott részével, illetve a munkajövedelmek esetén nem vontuk le a külföldieknek járó részt. Megközelítő számításaink szerint az Audi 2015-ben 361 129,7 millió forinttal járult hozzá a magyar bruttó nemzeti jövedelemhez. Mivel a KSH hivatalos adatai szerint a magyar GNI 32 404,2 milliárd forintot tett ki, az Audi 1,11%-kal járult hozzá ehhez.

Az Audi üzleti forgalmának 99,58 százalékát, majdnem 100%-át külföldön realizálja (2. táblázat).

2. táblázat: Az Audi Hungaria Motor Kft. nettó árbevételének alakulása
2015, 2016, ezer euró

Table 2 Changes in the net sales of Audi Hungaria Motor Kft.,
2015, 2016, thousand euros

	2015	2016
Belföldi értékesítés nettó árbevétele	37 094	32 026
Export értékesítés nettó árbevétele	8 300 505	7 521 656
Németország	6 531 622	5 913 177
Európai Unió (Németországon kívül)	1 508 884	1 339 625
Egyéb Európa	918	317
Egyéb külföld	259 081	268 537
Összesen	8 337 599	7 553 682

Forrás: Audi Hungaria Motor Kft., 2016, 10

A belföldi értékesítés elenyésző. Audi Hungaria árbevételének döntő része a Volkswagen konszern tagjai felé történő motor- és autóértékesítésből származik. A legjelentősebb vevő az Audi AG (3. táblázat).

3. táblázat: Az Audi Hungaria Motor Kft. a kapcsolt vállalkozásoktól való export árbevételének megoszlása, 2015, 2016, ezer euró

Table 3 Distribution of the sales revenues of Audi Hungaria Motor Kft. from related companies, 2015, 2016, thousand euros

	2015	2016
AUDI AG	6 249 994	5 016 692
Volkswagen Slovakia a.s.	238 764	587 891
Volkswagen AG	396 907	450 374
SEAT S.A.	323 280	430 511
Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG	342 764	357 661
SKODA AUTO a.s.	116 093	116 259
AUDI BRUSSELS S.A. /N.V.	131 333	104 469
Volkswagen FAW Engine (Dalian) Co. Ltd.	98 916	81 981
Audi Mexico S.A. de C.V.	788	58 992
SAIC Volkswagen Automobile Co. Ltd.	70 066	58 595
Volkswagen Sachsen GmbH	94 497	47 284
Volkswagen Osnabrück GmbH	1 611	34 183
Volkswagen Automatic Transmission (Dalian) Co. Ltd.	16 651	30 020
Bentley Motors Ltd.	43 322	27 178
Volkswagen de Mexico S.A. de C.V.	35 088	23 824
Volkswagen Autoeuropa Lda	34 166	22 472
Volkswagen Navarra S.A.	21 669	21 928
Automobili Lamborghini S.p.A.	20 789	20 380
SKODA AUTO India Private Limited	35 864	14 783
AUDI HUNGARIA SERVICES Zrt.	1 218	2 625
Volkswagen Poznan S.P. z.o.o.	1 302	1 039
Egyéb kapcsolt vállalkozás	5 007	2 752
Összesen	8 280 089	7 511 893

Forrás: Audi Hungaria Motor Kft., 2016, 10

Az Audi Hungaria Zrt. 10 év alatt az Audi konszern központi motorszállító-jává vált. Több, a konszernhez tartozó márkába is a Győrben épült motorokat építik be. A Magyarországon gyártott felsőkategóriájú TT gépjárműveket több, mint 40 országba exportálják, a belföldi értékesítés éves szinten nem éri el még a 0,5%-ot sem. Az export orientáció annyira nagy, hogy évek óta Magyarország legnagyobb exportőréként jegyzik a vállalatot. Ebből következik, hogy az Audi kimagasló exportja jelentős mértékben pozitívan járul hozzá a magyar külkereskedelmi mérleg alakuláshoz. A külkereskedelmi termékgazdálkodási egyenleg pozitívumához való hozzájárulás attól függően változott a kezdeti kisebb mértékről

egyre nagyobbra, ahogy a hazai beszállítói kört sikerült egyre kibővíteni. Az Audi adta 2016-ban a teljes magyar export 8,08%-át.

A jelentős súlyú járműipari termelés – az Audi év eleji modellváltásának köszönhetően – 2016-ban stabilizálódott, így a járműipari termelés korábbi dinamikus bővülés ellenére 2016-ban csak kismértékben növelte az áruegyenleg többletét (MNB, 2017).

2.3. AZ AUDI VISZONYA A MAGYAR KÖLTSÉGVETÉSSSEL, ADÓKÉRDÉSEK

A HVG 2016-os TOP 500-es ranglistája szerint az Audi a negyedik helyet foglalja el a magyarországi cégek között az adózási előtti és az adózott eredménye alapján egyaránt (4. táblázat). Ebben a tekintetben csupán az amerikai General Electric magyarországi érdekeltségeit összefogó holding cég, valamint két szolgáltató cég előzi meg. Ez utóbbiak esetében a számok mögé nézve azonban az derül ki, hogy egyikük sem árbevétel termelő tevékenységüknek köszönhetik százmilliárdokban mérhető eredményüket, aminek valószínűsíthetően a magyar gazdasághoz is csupán minimális köze van (HVG TOP 500, 2016).

4. táblázat: A legnagyobb adózott eredménnyel rendelkező tíz magyarországi vállalat, 2014, 2015

Table 4 Ten largest Hungarian companies created the highest after-tax profit, 2014, 2015

Helyezés		Cégnév	Ágazat	Adózott eredmény	Adózás előtti eredmény	Belső rangsor	
2015	2014			millió Ft		Árbevétel arányos eredmény alapján	Saját tőke arányos eredmény alapján
1.	2.	GE Infrastructure CEE Holding Kft.	vagyonekezelés, gépgyártás	3 155 130	3 695 975	50.	71.
2.	3.	Eaton Enterprises Hungary Kft.	gazdasági szolgáltatás	228 770	228 793	41.	453.
3.	1.	Corning Hungary Adatfeldolgozó Kft.	gazdasági szolgáltatás	190 297	199 198	5.	270.
4.	4.	Audi Hungaria Zrt.	autógyártás	138 316	138 316	345.	415.
5.	12.	Mol Petrolkémiai Zrt.	vegyipar	120 698	122 490	101.	66.
6.	5.	Teva Gyógyszer-gyár Zrt.	gyógyszeripar és nagykereskedelem	103 621	104 925	84.	365.
7.	146.	Audi Hungaria Services Zrt.	vagyonekezelés, autógyártás	94 363	94 386	12.	483.
8.	-	OTP Jelzálog-bank Zrt.	pénzügyi szolgáltatás	83 140	91 941	-	52.
9.	6.	Wizz Air Hungary Kft.	fuvarozás	71 132	71 682	173.	170.
10.	-	OTP Bank Nyrt.	pénzügyi szolgáltatás	63 171	60 024	-	470.

Forrás: HVG TOP 500, 2016

Az Audi egyszerűsített számításaink szerint 2016-ban összességében 111 764 ezer €, (34,8 Mrd Ft) adót fizetett be a magyar költségvetésbe. Ebből 6 749 ezer eurót (2,1 Mrd Ft) társasági adó, 35 538 ezer eurót (11,1 Mrd Ft) iparűzési adó és 69 477 ezer eurót (21,6 Mrd Ft) bérjárulékok formájában.^[4] Fontos megjegyezni, hogy az Audinak 2016-ban valójában 120 859 ezer euró (37,6 Mrd Ft) iparűzési adó fizetési kötelezettsége keletkezett.

Az Audinak a 2016-os üzleti évben 342 806 ezer euró (106,6 Mrd Ft) adózott eredménye keletkezett, amelyet teljes egészében eredménytartalékba helyezett (Audi Hungaria Zrt., 2017).

A következőkben a vállalat által kapott állami támogatások kerülnek bemutatásra az Audi Hungaria Zrt. éves beszámolója alapján:

- A magyar állam 2011-ben a 2011 és 2014 közötti időszakra a járműgyártás területén megvalósítandó beruházások után 15 482 millió Ft maximalizált összegű, vissza nem térítendő állami támogatás nyújtására vállalt kötelezettséget (I. ütem szerint 13 000 millió Ft a karosszéria-, és lakkozó üzemre, valamint a járműszerelvére; a II. ütem szerint 2 482 millió Ft a présüzemre). A vállalat a tárgyévben ebből 6 976,2 millió Ft támogatást kapott.
- A magyar állam 2012-ben a 2011 és 2014 közötti időszakra az új járműgyár kiépítéséhez kapcsolódóan 2 100 munkatárs külső és belső szervezésű képzéseire 557,5 millió Ft maximalizált összegű, vissza nem térítendő állami támogatás nyújtására vállalt kötelezettséget, melyet a vállalat 2015-ben teljes egészében lehívott.
- A PTC (Projekt-és Oktatóközpont) fejlesztéséhez (tanműhely) kapcsolódó támogatási szerződés 2013. február 13-án került aláírásra. 2013-ban a magyar állam a PTC tanműhellyel kapcsolatos megvalósítandó beruházások után 334,5 millió Ft maximalizált összegű, vissza nem térítendő támogatás nyújtására vállalt kötelezettséget, melyet a vállalat a 2014-es évben teljes egészében lehívott.
- Egy 2013. december 23-án aláírt támogatási szerződés értelmében a magyar állam a Motor-és Járműfejlesztési Központ beruházásai után 1 700 millió Ft maximalizált összegű, vissza nem térítendő közvetlen pénztámogatás nyújtására vállalt kötelezettséget. Ebből a Társaság a tárgyévben 1 695,0 millió Ft értékű támogatást kapott.
- A kutatás és fejlesztés támogatására 2013. december 17-én kötött támogatási szerződést (Ernyő projekt) a vállalat. A projekt által támogatott Motorfejlesztési-központ folyó költségeire a magyar állam 1 738 millió Ft maximalizált összegű, vissza nem térítendő támogatás nyújtására vállalt kötelezettséget. Ebből a vállalat a tárgyévben 578,1 millió Ft értékű támogatást kapott. A vállalat 2016. júliusig a teljes lehívható támogatást megkapta.

[4] Számításaink nem tartalmazzák a különféle a társasági és iparűzési adóhoz, valamint a bérjárulékokhoz képest kisebb nagyságrendű adóbefizetéseket. Számításainkhoz teljes egészében az Audi Hungaria Motor Kft. 2016. évi éves beszámolójának kiegészítő melléklete adatait vettük figyelembe.

- A 2015. szeptember 1. és 2018. decembere között a motorgyártásban megvalósítandó beruházásokra (technológiai fejlesztés, modernizálás) a magyar állam 2015-ben egy maximum 6 026,6 millió Ft értékű vissza nem térítendő támogatásra vállalt kötelezettséget. Ebből a vállalat 2016-ban, illetve az előző évben nem vett igénybe támogatást. A kapott támogatásokkal kapcsolatos passzív időbeli elhatárolásból a megvalósított beruházás folyó évben elszámolt amortizációjának arányos része feloldásra került.

Az alábbi táblázatban látható az Audi a magyar államtól kapott támogatásai állományának alakulása ezer euróban. Az adatok azt mutatják, hogy az Audi által kapott támogatások 2015-ben még csak 4 034 ezer euróval nőttek, 2016-ban már több mint négyszer annyival, 19 461 ezer euróval.

5. táblázat: Az Audi Hungaria Motor Kft. magyar államtól kapott támogatásainak alakulása, 2015, 2016, ezer euró

Table 5 Supports from the Hungarian state, 2015, 2016, thousand euros

	2016	2015
Nyitó érték 2016. 01. 01.	24 027	19 993
Tárgyévi képzés	27 534	8 720
Tárgyévi feloldás	- 8 073	- 4 686
Záró érték 2016. 12. 31.	43 488	24 027

Forrás: Audi Hungaria Motor Kft., 2016, 9

Az Audi mindeddig működése során, 1993-tól összességében 28 milliárd 544 millió forint Egyedi Kormánydöntéssel (EKD) nyújtható támogatást kapott a Magyar Államtól (Külgazdasági és Külügyminisztérium, 2018), amelyeket a 6. táblázat szemléltet. Egy évre vetítve ez azt jelenti, hogy az Audi egy évben átlagosan 1,24 milliárd Ft EKD támogatást kapott. Mivel számításaink szerint az Audi 2016-os évben 34,8 milliárd forint adót fizetett be a magyar költségvetésbe, ez azt jelenti, hogy 2016-ban az Audi 33,56 milliárd forinttal járult hozzá a magyar költségvetéshez.

6. táblázat: Az Audinak nyújtott állami támogatások egyedi kormánydöntéssel

Table 6 State aid to Audi with individual government decision

Szerződés aláírás dátuma	Támogatási összeg, ezer Ft	Munkahelyek száma
2008. december 19.	5 335 313	150
2011. július 6.	13 000 000	1 800
2011. szeptember 28.	2 482 226	300
2013. december 23.	1 700 000	102
2015. október 23.	6 026 635	380
Összesen:	28 544 174	2 732

Forrás: Saját szerkesztés a Külgazdasági és Külügyminisztérium, 2018 adatai alapján

2.4. AZ AUDI HUNGARIA ZRT. FOGLALKOZTATÁSRA GYAKOROLT HATÁSA

Az Audi Hungaria Zrt. magyar gazdaságra gyakorolt hatása nem csak különféle pénzügyi mutatókkal, hanem létszámadatokkal is jellemezhető. A vállalat megalapításától kezdődően a kezdeti 1 100 főről a pótlólagos beruházások eredményeként a foglalkoztatottak számát évről évre növelve, a létszám mára már meghaladja a 11 ezer főt. A Bisnode üzleti információszolgáltató cég 2017. márciusi kimutatása szerint az Audi Magyarország negyedik legnagyobb foglalkoztatója a Magyar Posta, a TESCO Globál és a Spar Magyarország után (Stubnya, 2017). Győr-Moson-Sopron megyében a legnagyobb foglalkoztatónak számít már hosszú évek óta. Ezen kívül a cég működése és folyamatos bővülése miatt jelentős megrendelése révén hat a környező alapanyaggyártó, energia- és egyéb szolgáltató, valamint kivitelező cégekre. Az Audi nagyobb létszámbővítések idején sok más megyéből – elsősorban azokból, ahol nagyon magas a munkanélküliségi ráta (Borsod-Abaúj-Zemplén, Szabolcs-Szatmár Bereg) – vonzott ide munkavállalókat, anyagilag támogatva letelepedésüket (Bödör, 2007).

Itt kell megjegyeznünk, hogy a bérek tekintetében, az Audinál dolgozók bére magyarországi viszonylatban és a környező vállalkozásokhoz képest versenyképesebbnek számít, az Audi más európai üzemeinél azonban lényegesen alacsonyabb. Annak tükrében, hogy az Audi győri leányvállalata volt 2016-ban a legnyereségesebb leányvállalat, mindez azt jelenti, hogy még jelentős tartalékok vannak az Audi magyarországi alkalmazottai bérének növeléséhez.

2.5. AZ AUDI HUNGARIA ZRT. TECHNIKAI-TECHNOLÓGIA MODERNIZÁCIÓS HATÁSA ÉS A KUTATÁS-FEJLESZTÉS

A kutatás-fejlesztési terület kulcsfontosságú a prémium autógyártó jövőbeni életképességéhez. Az Audi ezért a versenyképessége folyamatos javítása érdekében állandóan fejleszti kutató-fejlesztő kapacitását. Ennek szellemében hozta létre Győrben 2001-ben Motorfejlesztő Központját. A győri központ létesítése mellett szólt többek között, hogy a környéken jelentős számú magasan képzett, kreatív és jól motiválható munkaerő állt rendelkezésre alacsony költségszint mellett. Ez egyértelmű jelzés volt az Audi AG részéről, hogy hosszú távon gondolkodik Győrben. A Motorfejlesztő Központ motorrekonstrukciós épületet, motor próbapadot és műhelyeket foglal magába. A motorvizsgáló terület a legmodernebb vizsgáló rendszerekkel és technológiával van felszerelve. A Központ rendeltetése, hogy a sorozatgyártást támogató fejlesztéseket végezzen. A fejlesztőmérnökök azonban nemcsak a helyi motorgyártó területektől, hanem az Audi AG fejlesztőközpontjaitól is kapnak feladatokat. Az Audi Szerszámgyára több technológiai eljárásával, mint például az alumínium lemezalakítás is a világ élvonalába tartozik. Az Audi AG vezetésének döntése értelmében mindkét esetben a győri gyárat választották a fejlett technológiák fejlesztésének a cégcsoporton belüli központjává.

A versenyképesség további javítása érdekében, valamint a németországi szerszámgyárak elégtelen kapacitása miatt az Audi AG egy egész Közép- és Kelet Európát felölelő vizsgálatot végzett 2013-ban annak érdekében, hogy megfelelő helyszínt találjon egy új szerszámgyár létrehozásához. Ennek során 13 országot vizsgált meg az Audi konszern vezetése. Többek között olyan szempontokat mérlegeltek a döntéshozók, mint a politikai stabilitás, a gazdasági keretfeltételek, a logisztikai összeköttetések színvonala. Az Audi AG vezetésének 2013-ban hozott döntése értelmében végül az Audi Hungaria Zrt. kapta meg az új szerszámgyár megvalósításának feladatát. Másfél év alatt, mintegy 40 millió eurós beruházás eredményeként egy új 18 ezer négyzetméter alapterületű gyártócsarnok épült fel, amelyben a présüzemhez és a karosszériagyártáshoz szükséges eszközök készülnek.

A 2016-os évben átlagosan 13 562 személyt foglalkoztattak az Audi csoport kutatás-fejlesztési területén (7. táblázat). Ebből a legtöbbet az AUDI AG központjában és 321 főt az Audi győri üzemében (Audi, 2016).

7. táblázat: Az Audi csoport kutatás-fejlesztés területén dolgozó alkalmazottainak létszáma, 2015, 2016, fő

Table 7 The number of staff in research and development in Audi, 2015, 2016

	2016	2015
AUDI AG	10 714	9 947
Audi Hungaria Zrt.	321	290
Automobili Lamborghini S.p.A.	347	305
Italdesign Giugiaro S.p.A.	788	783
PSW automotive engineering GmbH	892	827
Ducati Motor Holding S.p.A.	229	220
Egyéb	271	274
A kutatás-fejlesztés területén dolgozó alkalmazottak összesen	13 562	12 646

Forrás: Audi, 2016, p. 109

Közismert az is, hogy az Audi Hungaria Zrt., a Széchenyi István Egyetem és Győr Megyei Jogú Város közösen egy Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központot hozott létre Győrben, többek között a KKV-k nemzetközi versenyképességének elősegítése érdekében (Fekete, 2017). Ismeretes az is, hogy 2018-ban ötödörösztben kormányzati támogatásból, 6,15 milliárd forintból megvalósuló beruházással új kutatás-fejlesztési központ kialakításába (K+F) kezdett Győrben az Audi. Az új létesítményben e-motorok és új generációs belső égésű erőforrások kutatásával, fejlesztésével foglalkozó fejlesztőmérnökök fognak dolgozni. Ezáltal az e-motorok fejlesztése is Győrbe fog kerülni az Audi globális hálózatán belül (Kisalföld, 2018).

2.6. A GYŐRI AUDI GYÁR BESZÁLLÍTÓI HÁLÓZATÁNAK FEJLŐDÉSE ÉS HATÁSA A BESZÁLLÍTÓ IPARÁGBAN MŰKÖDŐ KÖRNYEZŐ VÁLLALATOKRA

Arra a kérdésre, hogy az Audi milyen mértékben járult hozzá a magyar gazdaság fejlődéséhez, mekkora modernizációs hatást gyakorolt a magyar vállalkozásokra a továbbiakban elsősorban a beszállítói kapcsolatok részletes vizsgálatával kívántam választ adni.

Beszállításnak tekinthető minden olyan tevékenység, amely valamilyen végtermék előállításához szükséges alkatrészt vagy részegységet gyárt, vagy szolgáltatást nyújt más vállalkozás számára. A nagyvállalatok a részegységek és alkatrészek gyártását, a kiegészítő tevékenységeket többnyire a vállalaton kívüli, független beszállítóknak adják át, míg saját tevékenységüket a végtermék fejlesztésére és összeszerelésére koncentrálnak. A vevők és a beszállítók között többszintű beszállítói piramis van, amelynek a csúcán a végtermékeket előállító nemzetközi nagyvállalatok (Original Equipment Manufacturer – OEM) állnak, az alsóbb szinteken pedig a különböző fokozatú beszállítók helyezkednek el. A beszállítói piramis az elmúlt évek során laposabb lett, mert az első szintű beszállítók száma csökkent. A multinacionális cégek ugyanis nem szeretnek sokféle dologgal foglalkozni: egyre kevesebb beszállítótól egyre nagyobb integráltságú termékeket vásárolnak. A további (alsóbb) szintekre viszont egyre több cég kerülhet fel. A piramis laposodása azonban nem elsősorban a hazai cégek megerősödésén, hanem inkább a nagyvállalatok külföldi beszállítóinak a Magyarországra településén nyugszik (HIPA, 2016).

Az egyes főbb beszállítói szintek az alábbiak^[5]:

- *Első körös beszállítók (Tier-1):* A multinacionális vállalatok közvetlen beszállítói, többnyire integrátorok, akikől első beépítésű alkatrészeket, részegységeket vásárolnak a globális cégek. Az autóiparban ilyen pl. a Knorr-Bremse, a LuK, a Valeo, stb. Mára kevés olyan magyar cég maradt, amely készterméket

[5] Az IATF (International Automotive Task Force)* által kifejlesztett ISO/TS 16949 az autó- és gépjárműipar vezető nemzetközi minőségirányítási szabványa. Egyetlen rendszerben foglalja össze számos eredeti késztermékgyártó (OEM - Original Equipment Manufacturer), valamint az ő beszállítói/ellátási hálózatuk (Tier 1-2-3) esetén releváns minőségi követelményeket. Egy ISO/TS 16949 szerint kialakított és működtetett rendszer lehetővé teszi, hogy számos külön autóiipari és egyéb tanúsítási eljárás helyett egyetlen egységes tanúsítást kelljen elvégezni, pénzt és energiát takarítva meg ezzel. Gépjárműipari alkatrész-beszállítóként az ISO/TS 16949 segítségével folyamatosan javítható az adott vállalat rendszerének és folyamatainak minősége, és a szervezet fokozottabban az ügyfelek megelégedettségére összpontosíthat. A specifikáció az autóiipar sajátosságait figyelembe véve szabályozza a fejlesztési, tervezési, termelési, dokumentációs és - szükség esetén - a javítási folyamatokat.

* Az IATF (International Automotive Task Force) egy „ad hoc” csoport, amit autógyártók és szakmai szövetségeik hoztak létre. Tagjai: BMW, Chrysler, Daimler, Fiat, Ford, General Motors, PSA Peugeot-Citroen, Renault, Volkswagen és a szakmai szövetségek: AIAG (U.S.), ANFIA (Italy), FIEV (France), SMMT (U. K.), VDA (Germany). Fő célja és tevékenysége az, hogy nemzetközileg elfogadott minőségirányítási rendszer alapjait tegyék le az autóiiparban, elsősorban azoknak a beszállítóknak, amelyek az IATF tagjainak szállítanak be.

- állít elő. Ezért a magyar cégek többsége számára irreális, hogy OEM-vállalatok közvetlen, első szintű beszállítója legyen – különösen új beszállító esetén.
- *Második körös beszállítók (Tier-2)*: Az integrátor beszállítók beszállítói, többnyire közép vállalkozás méretűek (pl. kisebb részegységek gyártói). Ma elsősorban azoknak a vállalatoknak van esélyük komoly beszállítói pozíció elérésére, amelyek legalább 50 főt alkalmaznak, és árbevételük eléri az évi 500 millió forintot.
 - *Harmadik körös beszállítók (Tier-3)*: Többnyire második körös beszállítók beszállítói, jellemzően kisvállalkozás méretűek („a beszállítók beszállítóinak a beszállítói”). A kiscégek számára a beszállítói hierarchiában való előrelépés nehéz, mert a beszállítói piramis alsó szintjén rendszerint nem keletkezik akkora nyereség, amely további jelentős beruházásokhoz, fejlesztésekhez elegendő lenne.

A következő vizsgálati szempont a beszállítók összetétele. Az Audi magyar tulajdonú beszállítóinak aránya kezdetben mindössze 4% volt, és bár ez az arány azóta növekedett, a legtöbb magyar tulajdonú beszállító még mindig csak Tier3 szinten van. Összehasonlításul a Magyarországon található nagyvállalatok beszállítói láncában egyre nagyobb a magyar beszállítók aránya. A Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. 2013 és 2016 között 21%-ról 23%-ra, míg a Siemens Zrt. az 2015-ben 82%-ról 83%-ra növelte a hazai beszállítói arányát. Jelentős a magyar beszállítók aránya a Magyar Suzuki Zrt.-nél is, modelltől függően 30-40%-ban származnak alkatrészek a hazai vállalatoktól. Az Audi Hungaria Kft.-nél 2016-ban 7%-os volt a magyar beszállítás aránya, a Bosch csoport pedig 2015-ben 18%-ban szerezte be alkatrészeit magyar gyártó vállalatoktól. A BMW is jelentős számú magyar beszállítóval működik együtt, ez a legfrissebb adatok alapján 63 céget jelent. Az Opel Szentgotthárd Autóipari Kft. beszállítóinak száma is folyamatos növekedést mutatott, 2016-ban már több mint 20 magyar beszállítója volt (HIPA, 2016).

Az Audi 58%-ban német tulajdonban lévő beszállítói hatékonyan alkalmazták a beszállítói módszereket, illetve, a leányvállalataik idetelepedésével hidalták át a távolságot. A magyar beszállítók aránya hosszú távú megfigyelést igényel annak érdekében, hogy gazdaságpolitikai következtetéseket tudjunk levonni (Czakó, 2014). E körülmények között érdemes megfigyelni a vállalat beszállítói láncainak hosszát, valamint azt, hogy a jelenlegi OEM beszállítók életpályája hogyan alakult. Érdemes azt megvizsgálni, hogy az Audi első számú beszállítói a Volkswagen-konzern többi tagjának is szállítanak-e, és ha igen, akkor mióta, milyen mértékben. Ezt átlátva lehet találni olyan alkatrészeket, melyek helybeli gyártása felgyorsíthatja az Audi gyártási folyamatait a külföldi beszállításhoz képest. A kérdéskör fontos azon magyar tulajdonú vállalatok számára is, melyeknek célja a beszállítói körbe való belépés, illetve a feljebb lépés. A járműipar Kelet-Közép-Európában hosszú múltra tekint vissza (Rechnitzer-Smahó, 2012). A kiépült beszállítói hálózatban a magyar vállalkozások kezdetben periferikus helyzetben voltak, a szállítási infrastruktúra és a teljes beszállítói hálózat elemzésének hiánya a beágyazódás

akadályaként is értelmezhető. Ezzel szemben egy ekkora vállalat beszállítói hálózata, mint az Audié, jelentős innovációs hatással lehet a helyi vállalkozói környezetre. Dinamikus ipari környezetben nagyobb esély van új vállalkozások, kiegészítő szolgáltatások szerveződésére, spin-off^[6] esetek előfordulására (Czakó, 2014).

Békés Gábor és Muraközi Balázs (2016) egy kutatása nyomán arra a következtetésre jutott, hogy a nemzetközi beszállítói láncok egyre nagyobb szerepet játszanak a modern gazdaságok termelésében és exportjában is. Egy-egy vállalat, ország vagy iparág versenyképességét alapvetően határozza meg az, hogy része-e ezeknek a globális láncoknak. Tanulmányukban a magyar vállalati szintű termelési és exportadatok segítségével vizsgálták a köztes termékek és tőkejóságok termelését, valamint exportját a magyar feldolgozóipari vállalatok esetében. Megállapították, hogy az ilyen termékek a hazai feldolgozóipari vállalatok termelésének kétharmadát, exportjának pedig háromnegyedét teszik ki. A beszállítói termékek arányát alapvetően meghatározza a vállalat iparága, ezért a megfelelő iparágakra fókuszáló gazdaságpolitika hatásosan célozhatja meg a potenciális beszállítókat. Regressziós elemzéssel mutatták meg, hogy a tudásátterjedés lehetőségével összhangban a beszállítói termékeket gyártó vállalatok – elsősorban nagyobb méretűeknek és magasabb tőkeintenzitásuknak köszönhetően – termelékenyebbek, mint a gyasztási javakat gyártó társaik.

Bisztray Márta (2016a) egy tanulmányában az Audi 1993-as győri beruházásának a helyi beszállító iparágban működő cégekre gyakorolt hosszú távú hatását vizsgálta. Az elemzéshez hosszú időtartamot lefedő cég szintű paneladatokat használt. A háromdimenziós különbségek közti különbség módszerét alkalmazta, amellyel a beszállító és kontroll iparágban működő cégek teljesítményét hasonlította össze az Audi gyárhoz közeli és egy távolabbi kontroll régióban az Audi-beruházás előtt és után. A főbb eredményei a következők voltak:

- A beszállító iparágban működő helyi cégek körében az értékesítés éves átlagos növekedési rátája 3 százalékponttal lett magasabb a győri Audi gyár megnyitása után, a foglalkoztatás növekedési rátája pedig 2 százalékponttal emelkedett. Ez a hatás azonban csak az Audi-beruházás után öt évvel vált mérhetővé, egyértelművé. Ugyanakkor a helyi cégek termelékenységére nézve nem tapasztalt pozitív hatást.
- A beszállító iparágban működő helyi vállalatokra gyakorolt hatás csak a külföldi tulajdonossal rendelkező cégeknél volt tapasztalható, ami a külföldi cégek beruházásai közti komplementaritásra utal. A becslések alapján a magasabb termelékenységű cégek tudtak többet profitálni az Audi győri jelenlétéből. Emellett e tanulmány eredményei azt mutatták, hogy a kizárólagosan hazai tulajdonban levő cégek termelékenysége alacsonyabb volt az Audi beruhá-

[6] Technológiai hasznosító vállalkozások („spin-off”). Azokat az ötleteket, technológiákat, amelyeket egy vállalat nem akar házon belül hasznosítani, „kipörgetheti” más vállalkozások számára, amelyek általában egy új piacon kezdik meg működésüket. A hasznosító vállalkozásokat úgy is definiálhatjuk, mint egy függetlenné váló vállalati csoport vagy divízió (Döry-Tilinger, 2014).

zása előtt, mint a külföldi tulajdonossal rendelkező cégeké. Így a külföldi beruházó és a helyi beszállító iparágban működő hazai tulajdonú cégek közti nagy termelékenységi különbség magyarázhatja azt, hogy a hazai cégek körében nem mérhető a termelékenység növekedésének hatása.

- Azok a vállalatok, amelyek az Audi győri beruházása után léptek be a helyi beszállító iparágba, a kontroll csoporthoz képest nagyobbak voltak és gyorsabban nőttek.

Bisztray Márta (2016b) egy másik tanulmányában az Audi beruházásának tovagyűrűző (spillover) hatásait is megvizsgálta, ennek eredményeként azok erőteljes heterogenitásáról számolt be. Főbb megállapításai ezen a területen az alábbiak voltak: a tovagyűrűző hatást jelentősen meghatározzák a beszállítóvá válás pénzügyi, technológiai, minőségi feltételei, a külföldi tulajdonban lévő cégek nyernek többet, a belépők további belépőket vonzanak, kizorító hatás léphet fel, az inputokért való intenzívebb verseny következtében ez megnyilvánulhat például növekvő bérek formájában.

Rechnitzer János, Hausmann Róbert és Tóth Tamás (2017) egy a közelmúltban publikált tanulmányában a magyar autóipar helyzetét vizsgálta a visegrádi térség és a német, osztrák, valamint az európai uniós folyamatok összehasonlítására fókuszálva. E tanulmány fő következtetése, hogy az autóipar a magyar nemzetgazdaságon belül kiemelkedően termelékeny, ugyanakkor az iparági KKV-k kevésbé produktívak, mint a nagyvállalatok, és ez a különbség a térségben Magyarországon a legnagyobb. A tanulmány szerzői véleménye szerint e helyzet megváltoztatásához egyrészt a külföldi nagyvállalatok magasabb hozzáadott értékű tevékenységeinek térségbe történő kiszervezésére és ehhez kapcsolódóan a bérek növelésére, másrészt a hazai tulajdonú KKV-k értékláncon belüli megerősítésére és feljebb lépésére lenne szükség.

Hasonló következtetésre jutottak korábban Gelei és társai is (2011), elemzésük szerint a magyar gazdaságpolitika prioritásának kellene lennie, hogy a hazai beszállítókat olyan kompetenciák, képességek kiépítésében támogassák, amelyek révén eleget tudnak tenni az összetettebb vevői elvárásoknak és ezzel előbbre tudnak lépni az autóipari piramisban. A tanulmány szerint mára Magyarországon kialakult egy versenyképes beszállítói bázis, amelyen belül létrejött néhány innovatív, komplex, a vevői elvárásoknak is megfelelni képes hazai vállalat. Ezek kiemelt gazdaságpolitikai támogatása több pozitív hatással is járhatna.

Az Audi Hungaria Zrt. és a Nemzeti Külgazdasági Hivatal (HITA) megkezdte egy többlépcsős, komplex beszállítói program végrehajtását 2013 decemberében. A HITA tájékoztatása szerint a program végrehajtásának alapját az Audi Hungaria és a HITA együttműködési szerződése, továbbá az Audi Hungaria Zrt.-nek a kormánnyal kötött stratégiai megállapodása teremti meg. Az Audi és a HITA közötti kooperáció eredményeként, a Volkswagen csoport Kelet-Európai Regionális Irodájának bekapcsolásával született meg az a beszállító-fejlesztési program, amelynek elsődleges célja, hogy minél több magyarországi vállalkozás

kapcsolódjon be a konszern beszállítói hálózatába. A Volkswagen AG Kelet-Európai Regionális Irodája és a HITA által közösen végzett előzetes felmérések alapján tizenegy beszállító kapott meghívást a témában tartott tréningre, amelyen a VW szakemberei a konszern minőségbiztosítási és beszerzési folyamataival, valamint a beszállítókkal szemben támasztott követelményeikkel ismertették meg a résztvevőket. A résztvevők többsége már VW beszállító volt. A HITA szerint jó esély van arra, hogy a VW beszállításainak volumene tovább növekedjen (MTI, 2013).

2.7. AZ AUDI HUNGARIA TÉRSÉGI FEJLŐDÉSRE GYAKOROLT HATÁSA

Győr hosszú ipari múltjának is köszönhető, hogy a rendszerváltás után jelentős külföldi befektetői réteg telepedett le a városban. Olyan vállalkezési tevékenységek indultak el sikeresen, melyeknek nem volt hagyománya. A város főként a későbbi Győri Ipari Park kialakításán keresztül – új iparágak befogadására is alkalmassá vált. A kiépített ipari környezet iránt a mai napig jelentős a külföldi tőke befektetői érdeklődése. Győr, a lakosság összetételét, ipari termelését, átlagkereseti szintjét tekintve magyar viszonylatban a KSH adatai alapján kiemelkedőnek számít (8. táblázat).

8. táblázat: Gazdasági adatok a Nyugat-Dunántúltra és annak megyéire országos összehasonlításban, 2017. I. negyedév

Table 8 Economic data for Western Transdanubia and its countries in national comparison, 2017 Q1

Megnevezés	Győr- Moson- Sopron	Vas	Zala	Nyugat- Dunántúl	Ország
	megye				
Regisztrált vállalkozások					
Regisztrált vállalkozások száma	72 069	40 333	50 384	162 786	1 702 218
Regisztrált vállalkozások számának indexe	101,1	101,8	101,3	101,3	100,4
1000 lakosra jutó vállalkozás	158	159	185	166	174
Beruházás					
Teljesítményérték, millió Ft	57 135	17 679	7 474	82 288	847 514
Beruházások volumenindexe	102,4	116,2	112,7	106,0	135,5
Egy lakosra jutó teljesítményérték, ezer Ft	125,0	69,9	27,4	83,7	86,5
Ipar					
Termelés volumenindexe	109,6	105,6	122,3	109,8	107,5
Egy lakosra jutó termelési érték, ezer Ft	2 005,0	1 360,7	564,2	1 439,1	741,8
Termelés volumenindexe	107,5	103,4	105,2	106,5	107,3
Értékesítés volumenindexe	107,6	102,1	103,2	106,2	106,1
Ezen belül: belföldi	113,4	119,5	98,2	112,0	101,5
export	106,9	100,1	108,4	105,3	108,1
Értékesítésből az export aránya, %	88,3	87,7	51,7	86,7	70,7

Forrás: KSH, 2017

A beruházások egy lakosra jutó értéke Budapesten volt a legmagasabb. Az itt regisztrált 181 ezer forint 2,1-szerese az országos átlagnak. A fővárost Heves, Győr-Moson-Sopron és Komárom-Esztergom megyék követték a mutató szerinti rangsorban. A fajlagos beruházás Nógrád megyében volt a legalacsonyabb (24 ezer forint), ami 28%-a az országos átlagnak (KSH, 2017).

Az ország ipari termelésének közel kétharmadát hat megye és a főváros adta. Ezen iparosodottabb térségek mindegyikében nőtt a termelés volumene: leginkább Fejér (11%), legkevésbé Komárom-Esztergom (1,4%) megyében. Az országos produktumhoz Győr-Moson-Sopron megye járult hozzá a legjelentősebben, 13%-kal. Az egy lakosra jutó ipari termelés Győr-Moson-Sopron (2 005 ezer forint) és Komárom-Esztergom (1 884 ezer forint) megyékben volt a legmagasabb, az országos átlag 2,7, illetve 2,5 szeresét tette ki, szemben Baranyával, ahol a mutató értéke az országos átlag 40%-át érte el.

A megyei székhelyű, 49 főnél többet foglalkoztató vállalkozások ipari termelésének közel felét a járműgyártásban (30%) és a vegyiparban (18%) hozták létre. A járműgyártás termelési volumene országosan 7%-kal emelkedett, értékének több mint hattizedét Győr-Moson-Sopron, Bács-Kiskun, valamint Komárom-Esztergom megye adta (KSH, 2017).

Poreisz Veronika (2014) egy tanulmányában a járműipari vállalatok számának alakulását is bemutatta, hogy lássuk, a fent ismertetett ipari termelést hány cég vitte véghez (9. táblázat). Elemzése a KSH Statinfo adatbázisából származó adatokra épült, a regisztrált gazdasági szervezetekre vonatkozóan minden gazdálkodási formában, minden létszám-kategóriában, a 2011–2013-as évekre. Érzékelhető, hogy kifejezetten a járműgyártásban tevékenykedő cégek száma nagyságrendekkel alacsonyabb, mint a kapcsolódó iparágakban lévők. Darabszámra elenyésző változások történtek 2011 és 2013 között, viszont kiemelhető, hogy Győr-Moson-Sopron megyében növekedést tapasztalhatunk a járműgyártás esetében. Az észak-dunántúli régió súlyát az is mutatja, hogy az országban regisztrált járműgyártó cégeknek egynegyede a térségben található. A kapcsolódó tevékenységekkel kiegészülve ez az arány 20%-kal módosul.

9. táblázat: Járműipari vállalkozások száma Magyarországon, 2011–2013, db
Table 9 Number of vehicle industry companies in Hungary, 2011–2013

Terület	Járműgyártás		Járműgyártás + kapcsolódó iparágak	
	2011	2013	2011	2013
Győr-Moson-Sopron	53	61	2 082	2040
Vas	25	24	905	891
Komárom-Esztergom	43	37	1712	1694
Fejér	70	67	1922	1922
Veszprém	48	44	1364	1364
Észak-Dunántúl összesen	239	233	7985	7911
Országosan	948	917	40 031	39 577

Forrás: Poreisz, 2014

Önmagában a vállalkozások számából nem szabad messzemenő következtetéseket levonni, a foglalkoztatás és termelési érték figyelembevételével lehet csak kijelenteni, hogy a Győri Ipari Körzetben megvannak-e az alapjai a járműgyártási ágazat klaszteresedésének.

Azonban nem szabad elfeledkezni arról, hogy a klasztereknek több típusa is létezik. Az autóiparban tipikusan a néhány nagyobb vállalat köré csoportosult beszállítók, intézmények alkotta klaszter jelenik meg. A Pannon Autóipari Klasztert, mint bejegyzett klasztert tartják nyilván. Azonban további kutatási kérdéseket vet fel, hogy az intézményesült klaszter valóban aktívan működik-e, a tagjai közti kapcsolatok erőssége milyen mértékű, illetve a régióban kimutatott járműipari sűrűsödés valóban cégek, intézmények együttműködését eredményezi, vagy egy beszállítói, vertikális jellegű hálózatot látunk-e inkább. A járműipar területén főként néhány nagyobb vállalat köré csoportosulnak a beszállítók, a nagyobb cégek domináns erőfőlénnyel rendelkeznek, a közös tevékenységek elsősorban a munkamegosztás, kutatás és a beszállítói kapcsolatok révén valósulnak meg (Poreisz, 2014).

3. ÖSSZEGRZÉS

A tanulmány elkészítésének célja az volt, hogy az Audi Hungaria Zrt. hatását elemezze a magyar nemzetgazdaságra, és térségi szinten egyaránt. A nemzetközi felmérések gyakorlatától eltérően nem a külföldi befektető, hanem alapvetően a fogadó ország szempontjából készítettük el a különféle hatások értékelését. Mindehhez minden olyan pénzügyi, gazdasági, statisztikai dokumentumot, mások által korábban készített kutatási jelentést, elemzést felhasználtunk, amely fellelhető volt e témakörben. Ennek eredményeként a korábban ebben a témakörben napvilágot látott elemzéseknél, sokkal kiterjedtebb és átfogóbb eredményeket kaptunk, amelyek sok, korábban megválaszolatlan kérdésre is választ adnak, illetve sok olyan részletre rávilágítanak, amelyek habár nagyon is relevánsak, de mindeddig homályban maradtak és ezért különféle találgatások alapjául szolgáltak. Például mennyivel járul hozzá az Audi a magyar költségvetéshez vagy az Audi AG-n belül mennyire nyereséges a magyarországi leányvállalata és hol helyezkedik el a leányvállalatok nyeresége alapján, valamint a közép-európai feldolgozóiparban milyen pozíciót tölt be árbevétele, illetve adózott eredmény alapján felállított rangsorokban. A győri Audi 2016-ban 33,56 milliárd forinttal járult hozzá a magyar költségvetéshez, ennyivel több adót fizetett be abba, mint amennyi támogatást onnét kapott.

Az Audi leányvállalatai közül a győri leányvállalat bizonyult 2016-ban kiemelkedően a legeredményesebbnek 342 805 ezer euró nyereséget létrehozva. A győri vállalat az Audi összes profitjának 16,59%-át állította elő ebben az évben. Az Audi Hungaria Zrt. a második legnagyobb vállalkozás a közép-európai feldolgozóiparban.

Ezen túlmenően ebben a tanulmányban azt is megállapítottuk, hogy az Audi milyen mértékben járul hozzá a magyar GDP-hez és elsőként készítettünk arra becslést, hogy mennyivel járul hozzá a magyar GNI-hez. Ezek szerint az Audi 1,44%-kal járult hozzá a magyar GDP-hez és 1,11%-kal a GNI-hez.

Tanulmányunkban azt is értékeltük, hogy az Audi Hungaria Zrt. milyen piacokon értékesíti termékeit és ennek következtében milyen mértékben és módon járul hozzá a magyar külkereskedelmi forgalomhoz. Az Audi adta 2016-ban a teljes magyar export 8,08%-át.

Arra is kitértünk tanulmányunkban, hogy a győri leányvállalat milyen pozíciót foglal el a magyar munkaerőpiacon. Az Audi jelenleg Magyarország negyedik legnagyobb foglalkoztatója. Kutatásunk révén megvizsgáltuk azt is, hogy az Audi AG milyen új K+F tevékenységeket, és új technológiákat telepített a magyarországi leányvállalatához. Eddig a szerszámgyártó tevékenységek, a jármű motorok és legújabban az e-motorok fejlesztése került Győrbe az Audi globális hálózatán belül. Elemzésünk során kitértünk arra is, hogy az Audi milyen módon fejleszti magyarországi beszállítói hálózatát és melyek a vállalkozás legfőbb térségfejlesztésre gyakorolt hatásai. Az Audi magyar tulajdonú beszállítóinak aránya mindössze 7% volt 2016-ban, ez az arány még mindig az egyik legalacsonyabb a többi magyar járműipari vállalkozáshoz (Suzuki, Bosch, Mercedes) viszonyítva. A hazai beszállítók arányának növekedése pedig nem a hazai cégek megerősödésén, hanem sokkal inkább az Audi külföldi beszállítóinak a Magyarországra településének az eredménye. A legtöbb magyar tulajdonú beszállítója még mindig csak Tier3 szinten van.

IRODALOMJEGYZÉK

- Annoni, P.–Dijkstra, L.–Gargano, N. (2017) *The EU Regional Competitiveness Index. 2016. Working Papers, WP 02/2017 European Commission.*
- Audi (2016) *Audi 2016 Annual Report. Combined Management Report. Basis of the Audi Group.*
- Audi AG (2016) *Annual Financial Statements of AUDI AG at December 31, 2016, Balance Sheet, Income Statement, Notes to the Financial Statements.*
- Audi Hungaria Motor Kft. (2016) *Az Audi Hungaria Motor Kft. 2016. évi éves beszámolójának kiegészítő melléklete.*
- Audi Hungaria Zrt. (2017) *Az Audi Hungaria Zrt. Egyedüli részvényes 2017/01 – 08. sz. határozatai.* Győr, 2017. február 16.
- Bakács A. (2003) *Versenyképesség koncepciók.* MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest.
- Békés G.–Muraközy B. (2016) Beszállítói termékek a magyar feldolgozóiparban. *Közgazdasági Szemle*, 63, 10, 1046–1073.
- Bisztray M. (2016a) *A külföldi működőtőke hatása a magyar vállalatokra.* MKT Közgazdász-vándorgyűlés.
- Bisztray M. (2016b) *The effect of FDI on local suppliers: Evidence from Audi in Hungary.* [A győri Audi gyár hatása a beszállító iparágban működő környező vállalatokra] KTI Műhelytanulmányok MT-DP 2016/22.
- Bogár L. (2006) *Magyarország európai integrációjának történeti aspektusai.* Európai Műhelytanulmányok.

- Bödör E. (2007) *Az Audi Hungaria Motor Kft. Magyarországon*. Diplomamunka. Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Nemzetközi Kommunikáció Szak.
- Czákó K. (2014) Az Audi Hungaria Motor Kft. hatása a helyi gazdasági és társadalmi folyamatokra. *Tér és Társadalom*, 28, 188–198.
- Deloitte (2016) *Central Europe Top 500. An era of digital transformation. 2006-2016*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/central-europe-top500.html> Letöltve: 2017. 06. 27.
- Dőry T.-Tilinger A. (2014) Hatékonyabbak-e a nyílt innovációs módszereket alkalmazó kis- és középvállalkozások. In: Lados M. (szerk.): *A gazdaság szerkezete és vonzáskörzete alakulása. A Győri Járműipari Körzet, mint a térségfejlesztés új iránya és eszköze c. kutatás monográfiái* 5. Universitas – Győr Nonprofit Kft.
- Dusek T.-Koppány K.-Kovács N.-Szabó D. R. (2015) A győri járműipari körzet hozzáadott értékének becslése. *Területi Statisztika*, 55, 1, 76–87.
- European Commission (2017) *Commission Staff Working Document. Competitiveness in low-income and low-growth regions*. The lagging regions report. Brussels, 10.4.2017 SWD (2017) 132 final.
- Fekete D. (2017) Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ Győrben. *Polgári Szemle*, 13, 1–3, 106–115.
- Gelei A.-Venter L.-Gémesi K. (2011) A multinacionális vállalatok a járműgyártás iparágban. In: Chikán A. (szerk.): *A multinacionális vállalatok hatása a hazai versenyre és a versenyképességre*. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. 179–232.
- HIPA (2016) *Direkt beszállítói kézikönyv*. <https://hipa.hu/kezdolap#kiadvanyok> Letöltve: 2017. 09. 27.
- Ishikawa, A.-Makó Cs.-Novoszáth P. (1991) Tudásfelhasználás és munkaköri mobilitás összehasonlító vizsgálata. *Társadalomkutatás*, 9, 4, 21–35.
- HVG (2016) *HVG TOP 500*. http://hvg.hu/gazdasag/20161111_ime_a_legnagyobb_nyereseket_termelo_cegek_top500 Letöltés: 2017. 06. 27.
- Kisalföld (2018) *Hatmilliárdból kutatás-fejlesztési központot épít Győrben az Audi*. Kisalföld.hu 2018.02.19. http://www.kisalfold.hu/gyori_hirek/hatmilliardbol_kutatas-fejlesztési_kozpontot_epit_gyorben_az_audi_-_fotok/2550387/ Letöltve: 2018. 04. 08.
- KSH (2017) *Fókuszban a megyék – 2017. I. negyedév Győr-Moson-Sopron megye*
- Külgazdasági és Külügyminisztérium (2018) *EKD hatályos szerződés*. <http://www.kormany.hu/hu/dok?page=15&type=204#!DocumentBrowse> Letöltve: 2018. 04. 06.
- Lentner Cs. (2007a) A magyar nemzetgazdaság versenyképességének új típusú tényezői. In: Lentner Cs. (szerk.): *Pénzügypolitikai stratégiák a XXI. század elején*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 271–296.
- Lentner Cs. (2007b) The Competitiveness of Hungarian University Based - Knowledge Centres in European Economic and Higher Education Area. *Transformations in Business & Economics*, 6, 2, pp. 87–100.
- Lentner Cs. (2007c) The Health Care System as a New Competitive Factor in the Light of the Convergence Programme *Hungarian Medical Journal*, 1, 1, 97–107.
- Lentner Cs. (2008) A polgári Magyarország új típusú versenyképességi tényezői *Polgári Szemle: Gazdasági és Társadalmi Folyóirat*, 4, 2, 6–18.
- Lentner Cs. (2015) The New Hungarian Public Finance System - in a Historical, Institutional and Scientific Context. *Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly*, 16, 4, pp. 447–461.

- Lentner Cs. (2016) *Rendszerváltás és pénzügypolitika: Tények és tévhitek a neoliberais piacgazdasági átmenetről és a 2010 óta alkalmazott nem konvencionális eszközökről*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Lentner, Cs. (2017) Scientific Taxonomy of Hungarian Public Finances After 2010. *Polgári Szemle: Gazdasági és Társadalmi Folyóirat*, 13, Speciel, pp. 21–38.
- Makó Cs.–Novoszáth P. (1994) Külföldi befektetési minták és a munkaügyi kapcsolatok. *Társadalomkutatás*, 11, 1–4, 17–52.
- MNB (2017) *Fizetési mérlegjelentés*. MNB. 2017. április.
- MTI (2013) *Az Audi Hungária és a HITA megkezdte a beszállítói program végrehatását* | Gazdaság | Győr-Moson-Sopron - kisalfold.hu 2013.12.12. Letöltve: 2017. 06. 28.
- Novoszáth P. (2018) *A társadalombiztosítás pénzügyei*. GlobeEdit Kiadó.
- Palotai D.–Virág B. (szerk.) (2016) *Versenyképesség és növekedés. Út a fenntartható gazdasági felzárkózáshoz*. Magyar Nemzeti Bank, Budapest.
- Poreisz V. (2014) Dinamikus klasztersúly meghatározása a Győri Ipari Körzetben In: Lados M. (szerk.): *A gazdaságszerkezet és vonzáskörzet alakulása. A Győri Járműipari Körzet, mint a térségfejlesztés új iránya és eszköze c. kutatás monográfiái* 5. Universitas – Győr Nonprofit Kft.
- Rapkin, D. P.–Avery, W. P. (szerk.) (1995) *National Competitiveness in a Global Economy*. Lynne Rienner, London.
- Rechnitzer J.–Smahó M. (2012) *Vehicle industry and competitiveness of regions in Central and Eastern Europe*. Széchenyi István Egyetem, Universitas-Győr Nonprofit Kft, Győr.
- Rechnitzer J.–Hausmann R.–Tóth T. (2017) A magyar autóipar helyzete nemzetközi tükrökben. *Hitelintézeti Szemle*, 16, 1, 119–142.
- Stubnya B. (2017) Hol dolgozik a magyar? *Index* 2017. 05. 07.
- Szentés T. (2006) *Fejlődés, Versenyképesség, Globalizáció II*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Török Á. (2008) Tudomány vagy versenyképesség, Tudomány és versenyképesség! Székfoglaló a Magyar Tudományos Akadémián. *Pénzügyi Szemle*, 53, 4, 549–570.

Az Audi Hungaria Zrt. pénzügyi elemzése

Financial Analyses of Audi Hungaria Zrt.



Absztrakt

A tanulmány Győr egyik legjelentősebb vállalkozásának, az Audi Hungaria Zrt.-nek a pénzügyi elemzésével foglalkozik. Bár számos tanulmány foglalkozott már az Audi általános jelentőségével, szerepével, részletes pénzügyi elemzésére ritkábban kerül sor. Célunk a mérlegek és beszámolók alapján, valamint az Audi által nyilvánosságra hozott néhány további információt felhasználva elemezni a vállalkozás gazdasági tevékenységét, érintve Győrben betöltött általános szerepét is.

Kulcsszavak: Győr, Audi Hungaria Zrt., helyi gazdaság, város és nagyvállalat kapcsolata

Abstract

The paper deals with economic performance and role of Audi Hungaria Zrt., one of the most important companies in Győr, Hungary. Although there are a lot of studies about the general role and significance of Audi, detailed financial analyses are not so common. Main aim of the study is to analyse the economic activity of the company and its general role in Győr based on the balance sheets and reports and also some additional information published by Audi.

Key words: Győr, Audi Hungaria Zrt., local economy, connections between city and big company

BEVEZETÉS

A nagyvállalatoknak a helyi gazdasági fejlődésben és általában egy település életében betöltött szerepének vizsgálata régóta foglalkoztatja a közgazdászokat, regionális kutatókat, városszociológusokat, helytörténészeket. Egy vállalkozás sokszínű és egymással összefonódó hatást gyakorol egy településre és környezetére, és fordítva is, a település is befolyásolja a vállalkozás működését. Kedvező esetben egy harmonikus és kölcsönösen előnyös kapcsolatról van szó, amellyel mindkét fél jól jár: a település telephelyet, munkaerőt és különböző települési szolgáltatásokat biztosít a vállalkozásnak, a vállalkozás foglalkoztatási lehetőséget kínál, adót fizet, helyi szolgáltatásokat vesz igénybe és más módokon is támo-

gathatja a települést. A vállalkozás méretétől, ágazatától és jellegétől függően mindez rendkívül sokféleképpen konkretizálódhat. A szakirodalmi kutatások többsége ideografikus jellegű, vagyis esettanulmányyszerűen mutat be konkrét vállalkozásokat és településeket. Jelen tanulmány is ilyen karakterű, és a Volkswagen konszern győri Audi Hungaria Zrt. vállalati egységére fókuszálva.

A fokozódó piaci verseny miatt fontos, hogy a vállalatok vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről könnyen információkat szerezhessenek a tulajdonosok, a hitelezők, a befektetők, a meglévő és leendő vevők és szállítók, illetve a versenytársak is.

Az Audi Hungaria Zrt. gazdasági és pénzügyi helyzetének átfogó elemzése az euróban készült éves beszámolók adatai alapján történt a 2001–2016-os időszakra vonatkozóan. Tanulmányunkban a dinamikus hányados-képzés módszerét alkalmazzuk, mivel nem versenytársakhoz, vagy piaci átlaghoz viszonyítottuk a vállalkozás beszámolóját, hanem a számok időbeli alakulására, valamint a változások okaira helyeztük a hangsúlyt; számszaki és szöveges elemzéseket egyaránt végeztünk.

1. A GYŐRI AUDI HUNGARIA ZRT. PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYE

1.1. ÁLTALÁNOS HELYZETLEÍRÁS ÉS A FOGLALKOZTATÁSI SZEREP

A vállalkozás történetével és gazdasági szerepével számos tanulmány foglalkozott már korábban (valamint a jelen tematikus számban található tanulmányok egy része is), ezért itt csak a leglényegesebb adatokat emeljük ki. A győri beruházásról a döntés 1992 őszén született meg, az alapítás 1993-ban történt, a termelés 1994-ben indult. A kezdetben motorokat összeszerelő üzem fokozatosan bővült egyre nagyobb hozzáadott értékű tevékenységekkel. Az Audi konszern egészére vonatkozóan további történeti részletek találhatóak Fekete Dávid tanulmányában, a győri Audiról Czakó Katalin, Jakab Petra és Limpók Valéria tanulmányában, Rechnitzer János könyvében, Lukács Eszter értekezésében (Fekete, 2014; Czakó, 2014; Jakab, 2014; Limpók, 2014; Rechnitzer, 2016; Lukács, 2005). A hivatkozott tanulmányok óta bekövetkezett szervezeti változás, hogy 2016 végén az Audi Hungaria Motor Kft beolvadt az Audi Hungary Services Zrt.-be, majd felvette az Audi Hungaria Zrt nevet (a tanulmányban többnyire Audinak rövidítjük a cégnevet). Későbbi elemzésünket a vállalati mérlegek és beszámolók adataira támaszkodva végezzük, egyéb információra nem támaszkodhattunk. Az elemzés kezdő időpontja 2001, utolsó éve az írás során rendelkezésre álló 2016-os év.

Az Audi 2007-ig mentesítést kapott a helyi iparűzési adó fizetése alól. 2008-ban már 6 milliárd forint adót fizetett (Honvári, 2014), így ettől kezdve a vállalkozás is hozzájárul azokhoz a városi szolgáltatásokhoz, az infrastruktúra fejlesztéséhez és

karbantartásához, amelyet maga is intenzíven igénybe vesz. Az Audi által fizetett helyi adó évről évre a város költségvetésének több mint 10%-át teszi ki, az összes iparűzési adóbevételnek pedig csaknem a felét. Így a város működésének és fejlesztésének a finanszírozásában jelentős a vállalkozás szerepe (Kovács, 2014).

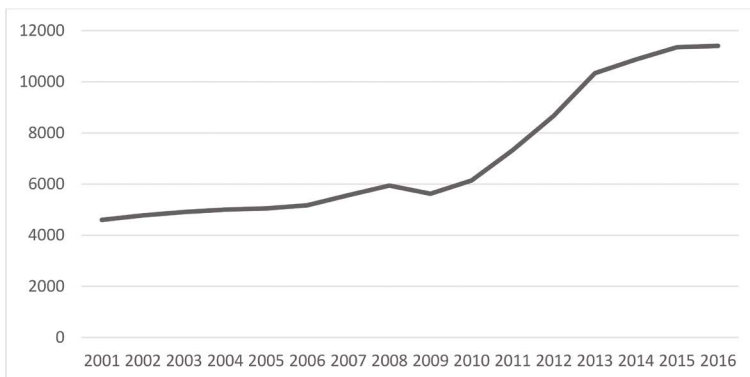
Az Audi egyre jelentősebb szerepet tölt be Győr kulturális és társadalmi életében (<https://audi.hu/hu/tarsadalmi-felelossegvallalas/tarsadalomban/>), a következőkben ebből sorolunk fel néhányat a teljesség igénye nélkül. A vállalat támogatja a Győri Filharmonikus Zenekart, a Győri Balett társulatát, a Győri Nyárzáró Koncerteket. 2006 óta a Győri ETO kézilabdaklub női csapatának névadó főszponzora. 2014 novemberében nyílt meg az Audi Aréna Győr, amely 5 500 néző befogadására alkalmas, és a sportesemények mellett kulturális eseményeknek is otthont ad. Három győri szakközépiskolával folytat a szakmunkásképzés terén sikeres együttműködést. A vállalat 2010-ben alapította az Audi Hungaria Iskolát, ahol a képzés alap és középfokon magyar-német és német nyelven folyik. A német anyanyelvű diákok nagy része a vállalat német dolgozóinak gyermekei közül kerülnek ki. 2012-től az Audi óvoda is megnyílt két vegyes, magyar és német csoporttal. A győri Széchenyi István Egyetemmel sokoldalú a vállalkozás együttműködése. Ennek leghatározottabb példája a 2015-ben hat tanszékkal alakult Audi Hungaria Járműmérnöki Kar. Az Audi több járművet bocsátott többek között a rendőrség rendelkezésére. Emellett 2012-től a MOBILIS Interaktív Kiállítási Központtal is együttműködik.

A helyi gazdasági hatások szempontjából a külső gazdaságból érkező befektetett tőke nagyságánál és a külső tőketulajdonosokat illető tőkejövedelmek nagyságánál sokkal fontosabb a foglalkoztatottak száma és a helyi munkaerő jövedelme. A tőkejövedelmek felhasználásáról a vállalat nem helyi tulajdonosai döntenek. A munkajövedelmeken belül különösen a helyi munkaerő jövedelme az érdekes, a vezetői jövedelmek, prémiumok csak abban az esetben válnak a helyi gazdaság részévé, ha a vezetők a helyi gazdaság szempontjából rezidensek. Megtérvesztő lehet a gyakran használt árbevétel vizsgálata, mert egészen eltérő termelő felhasználások, halmozódások lehetnek az árbevétel mögött. Összességében a foglalkoztatottak száma és a munkajövedelmek nagysága az a két leginkább meghatározó tényező, amely egy vállalkozás helyi jelentőségét megmutatja, ezért röviden a foglalkoztatottak számának alakulásával is foglalkozunk.

A gyár megalakulása óta a foglalkoztatottak száma folyamatosan növekszik, és mára az ország legnagyobb olyan foglalkoztatójává vált, amely egy telephellyel működik (1. ábra). A foglalkoztatottak abszolút száma is nagyon magas, 2017-ben már a 12 ezer főt is meghaladta (december 31-én 12 307 fő), amit csak néhány többtelephelyes országos vállalkozás (Államvasutak, Posta, Tesco, Spar) előz meg hazánkban. Sajnos a foglalkoztatottak végzettség, lakóhely, nemzetiiség szerinti (utóbbi szempontnál a Németországból és más országokból ideiglenesen betelepülő vezető beosztású munkavállalók, valamint a Szlovákiából napi szinten ingázó munkavállalók száma lenne az érdekes) összetételének változásáról nincsen adatunk, pedig a helyi hatások felméréséhez fontos lenne tudni, hogy ez hogyan változott az elmúlt 25 évben, és általában, mennyi a győri,

Győr környéki vagy a távolabbról ingázó munkások aránya. Az ismert, hogy az új munkaerő felvétele a 2010-es bővítéseket követően fokozódó nehézségekbe ütközött, a megfelelő végzettségű munkaerő szűkös volta miatt. Mindez, vagyis a relatív munkaerőhiány a többi győri vállalkozás növekedését is korlátozza.

1. ábra: Az Audi átlagos állományi létszámának alakulása, 2001–2016, fő
Figure 1 Average number of employees in Audi, 2001–2016, person



Forrás: Audi éves beszámolóí 2001–2016

A foglalkoztatottaknak juttatott néhány pénzbeli és nem pénzbeli kiegészítő juttatásról a vállalkozás honlapján a karrierlehetőség kapcsán olvashatunk (<https://audi.hu/hu/karrier/felsofoku-vegzettsegu-vagyok/miert-erdemes/juttatasaink/>). Sajnos, ezek nagyságrendje, részletei nem ismertek. A Választható Béren Kívüli juttatások egyedülállóan széles köre a törvényi szabályozás lehetőségei keretein belül a következők:

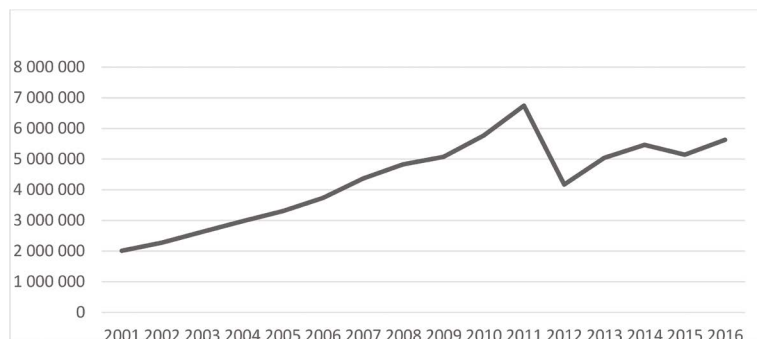
- Munkába járás és hétfégyi hazajárás költségeinek támogatása, szerződéses járatokkal, illetve a vállalat szabályozásának megfelelően.
- Lakhatás támogatása: Audi-munkásszálló, lakásvásárlási támogatás.
- Kedvezményes autóvásárlási program egyes konszern modellekre.
- Autó lízing program az Audi AG modelljeivel.
- Szakmai és nem szakmai továbbképzések, tanfolyamok, tanulmányok támogatása.
- Munkatársi kedvezmények partnervállalatainknál.
- Egészségpénztári, önkéntes nyugdíjpénztári számla nyitása, ezek finanszírozásának támogatása.
- Élet- és balesetbiztosítás, hosszú távú gondoskodásra ösztönző elemek.
- Kulturális és sportesemények támogatása, kedvezményes jegyvásárlás.
- Munkatársi és családi rendezvények, jubileum.
- Élethelyzetekhez igazodó lehetőségek igénybevétele (kismama program, esküvői autó, alternatív foglalkoztatási módok, stb.).

A fenti tényezők (jövedelmek, egyéb pénzbeli és természetbeni juttatások a foglalkoztatottaknak) többnyire a direkt vagy elsődleges hatások név alatt tárgyaltak a helyi gazdasági hatások vizsgálatakor, megkülönböztetve ezektől az indirekt, indukált vagy multiplikatív hatásokat. Az indirekt hatások az vállalkozás működése miatt felhasznált inputokat szolgáltató további vállalkozásoknál generált jövedelmet és foglalkoztatást jelenti. Harmadrészt megkülönböztethetjük az indukált hatást, ami a jövedelmek elköltése miatt a multiplikátorhatással generált jövedelemmel és foglalkoztatással egyenlő (további részleteket lásd: Dusek-Lukovics, 2014; Koppány, 2016; Koppány, 2017; Vörös et al., 2016). A foglalkoztatási hatások önálló vizsgálata vagy a helyi munkaerőpiac és foglalkoztatottsági jellemzők elemzése is gyakori (Alpek-Tésits, 2017a; 2017b).

1.2. A VAGYONI HELYZET ELEMZÉSE

A vagyoni helyzet elemzésére a vállalkozás eszközállományának vizsgálata szolgál. A vállalkozás mérlege kettős szemléletében, egyrészt típus szerint, másrészt eredet (külső vagy saját forrás) szerint csoportosítja a cég vagyonelemeit. A mérleg nagyvonalú elemzése viszonyszámokkal történik, az egyes csoportok mérlegfőösszeghez vagy főcsoportokhoz viszonyított arányát vizsgálhatjuk. A mérleg vertikális struktúramutatóit a vagyon összetételének jellemzéséhez használhatjuk, például a befektetett vagy a forgó eszközök arányát vagy a forrás oldalon a cég finanszírozási stratégiáját a saját és idegen tőke arányával szemléltethetjük (Adorján et al., 2003; Béhm et al., 2016). A vállalkozás mérlegfőösszege a vagyon értékét mutatja. 2011-ig erősen növekvő tendencia volt megfigyelhető, 2012-ben csökkenést tapasztalt a vállalat, míg 2013 után ismét növekedésnek indult a vállalat vagyona (2. ábra). A 2012-es csökkenés összefüggésben állhat azzal, hogy abban az évben az azévi nyereség és a korábbi évek eredménytartalékait felhasználva 3 milliárd eurónak (egészen pontosan 3 006,9 millió euró, vagyis több, mint 900 milliárd forint) megfelelő összeget vontak ki a vállalatból és vittek ki az országból (Limpók, 2014).

2. ábra Az Audi mérlegfőösszege 2001 és 2016 között, euró
Figure 2 Amount of total assets of Audi, 2001–2016, thousand euros



Forrás: Audi éves beszámolóit 2001–2016

A befektetett eszközök egy éven túli eszközök, melyek tartósan a vállalkozás érdekeit szolgálják, a forgóeszközök pedig egy éven belül használódnak el vagy válnak esedékessé, a két csoport aránya iparágspecifikus. Termelő cégekre jellemző, hogy nagyobb arányban vannak tartós javaik. A forgóeszközök magasabb aránya pedig a vállalkozás működésének dinamizmusára utal. Az Audi esetében megfigyelhető (1. táblázat), hogy 2001 és 2010 között egyre nagyobb volt a forgóeszközök aránya, mely 2010-ben érte el a maximumát, 77,47%-ot. A befektetett eszközök aránya 2010-ig átlagosan 43% volt, minimum értékét szintén 2010-ben érte el (22,31%), majd az új beruházásoknak, üzemi bővítéseknek köszönhetően ismét emelkedő tendencia volt jellemző (legmagasabb érték 2015-ben 79,49%), 2016-ban ismét kisebb csökkenés volt tapasztalható.

1. táblázat: A befektetett eszközök és a forgóeszközök aránya, 2001–2016, %

Table 1 The ratio of fixed and current assets of Audi, 2001–2016, %

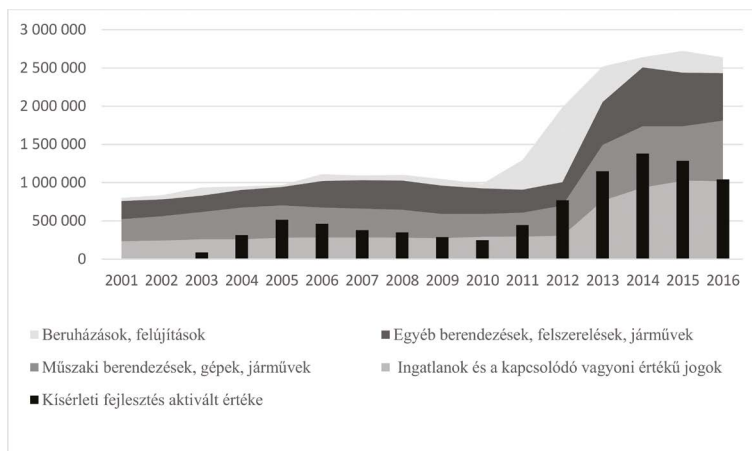
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	42,52	41,00	40,76	45,18	47,73	42,73	34,53	31,42
FORGÓESZKÖZÖK	57,19	58,94	59,02	54,74	52,27	57,26	65,29	67,92
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	27,17	22,31	28,51	71,89	75,01	76,30	79,49	65,98
FORGÓESZKÖZÖK	72,65	77,47	71,40	27,86	24,90	23,53	20,41	33,87

Forrás: Audi éves beszámolóí 2001–2016

A befektetett eszközök közül a befektetett pénzügyi eszközök aránya elenyésző, az immateriális javak és tárgyi eszközök aránya 2010-ig átlagosan 25–75% volt, később pedig 30–70%. Az immateriális javak főként a K+F tevékenységből származtak (átlagosan 95%), a tárgyi eszközök összetételének aránya pedig kiegyensúlyozottabb volt az egyes elemek tekintetében (kivétel a 2012-es év, mikor az új beruházások miatt a beruházások, felújítások mérlegsor csaknem a felét adta a tárgyi eszközöknek.) Kedvező tendenciának tekinthető és a helyi munkaerő kvalifikált voltának a következménye, hogy a vállalkozás kutatási-fejlesztési tevékenysége egyre jelentősebbé vált az évek során. A K+F tevékenység aktivált értéke 2013-ra meghaladta az egymilliárd eurót. A vállalkozás tárgyi eszközeinek nagy arányú bővülését láthatjuk 2012 után, mindegyik eszköztípus állománya csaknem a duplájára nőtt (3. ábra).

3. ábra: Egyes befektetett eszközök értéke, 2001–2016, euró

Figure 3 Value of fixed assets, 2001–2016, thousand euros

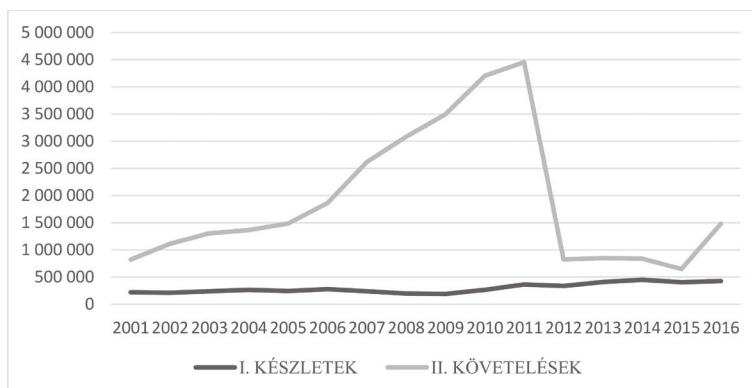


Forrás: Audi éves beszámolói 2001–2016

A 4. ábra a vállalat forgóeszközeinek alakulását mutatja be. A vállalkozás forgóeszközeinek alakulásáról elmondható, hogy a készletek értéke 2010 előtt átlagosan 250 millió euró volt. Ezt követően átlagosan négyszáz millió euróra nőtt az értékük. A követelések átlagosan 80%-ban kapcsolt vállalkozással szembeni követelésnek minősülnek. Az állományban való jelentős csökkenés 2012-ben következett be, melynek oka az iparágban tapasztalható visszaesés.

4. ábra: Egyes forgóeszközök értéke, 2001–2016, euró

Figure 4 Value of current assets, 2001–2016, thousand euros

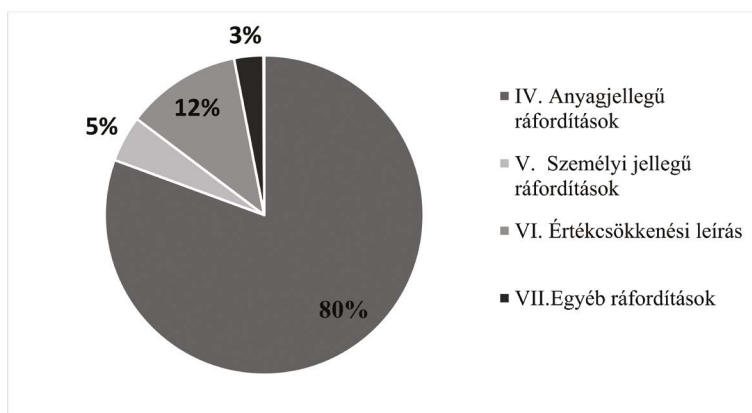


Forrás: Audi éves beszámolói 2001–2016

1.3. HATÉKONYSÁGI MUTATÓK

A vállalkozás tevékenységének értékeléséhez meg kell vizsgálni a ráfordításainak alakulását is (5. ábra). A 2016-os üzleti évhez hasonlóan korábban is a legnagyobb részarányt (80-90%) az anyagjellegű ráfordítások tették ki. Ezen belül pedig az anyagköltségek voltak a legjelentősebbek (átlagosan 90%). A személyi jellegű ráfordítások csupán átlagosan 3-5%-ot tettek ki a cég összes ráfordításából az évek során. Tételesen ez 2001-ben 73 millió eurót, 2005-ben 115 millió eurót, 2010-ben 160 millió eurót, 2016-ban pedig 344 millió eurót jelentett. A személyi jellegű ráfordítás átlagos növekedési üteme az évek során 12% volt.

5. ábra: Az Audi ráfordításainak összetétele 2016-ban, %
Figure 5 The ratio of operating costs in Audi, 2016, %



Forrás: Audi éves beszámolója 2016

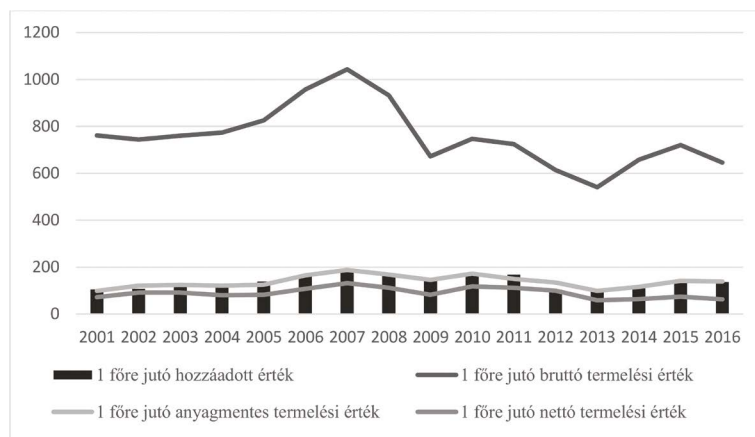
A hatékonysági mutatók alapját az alábbiak jelentik egy vállalkozásnál:

- bruttó termelési érték: árbevétel csökkentve az eladott áruk beszerzési értékével és közvetített szolgáltatások értékével +/- aktivált saját teljesítmény értéke.
- anyagmentes termelési érték: bruttó termelési érték csökkentve az anyagköltség és igénybevett szolgáltatások értékével
- nettó termelési érték: anyagmentes termelési érték csökkentve az értékcsökkenési leírással.
- hozzáadott érték: személyi jellegű ráfordítások plusz értékcsökkenés és adózás előtti eredmény összege.

A következő ábra (6. ábra) a fentiekben felsorolt értékeket mutatja a vizsgált időszakban. Látható, hogy a bruttó termelés kivételével a többi érték alakulása hasonló tendenciát követ. A nagy eltérést a magas anyagköltségek eredményezik. Ez okozza, hogy az egy főre jutó bruttó hozzáadott érték esetén szembetűnőek az eltérések az évek közt. 2007 kiemelkedő évnak tekinthető, majd a pénzügyi válság okozta visszaesés a mutatók értékén is meglátszik, azonban a válság után ismét növekedés volt tapasztalható, amit egy újabb csökkenés követett.

6. ábra: Egy főre jutó bruttó-, nettó-, anyagmentes termelési érték és hozzáadott érték, 2001–2016, ezer euró

Figure 6 Gross/net production value and added value per employee, 2001–2016, thousand euros



Forrás: Audi éves beszámoló 2001–2016

A hatékonysági mutatókat az egyes eszközcsoportokhoz, illetve a bérköltséghez, a bruttó és nettó termelési értékhez viszonyíthatjuk (2. táblázat). 2001 és 2008 között a tárgyi eszközök hatékonysága egyre nőtt, ami azt mutatja, hogy a vállalkozás az eszközöket jobban kihasználta. A bérhatékonyság változó tendenciát mutat, átlagosan 6 a nettó termelési érték és a bér aránya. A tőkehatékonyság összességében csökkent a bruttó és nettó értékek alapján is.

2. táblázat: Hatékonysági mutatók, 2001–2016
Table 2 Efficiency rates, 2001–2016

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
tárgyi eszközök hatékonysága (nettó)	0,38	0,47	0,46	0,39	0,39	0,50	0,65	0,59
bérhatékonyság (nettó)	6,66	7,11	7,61	5,58	5,46	6,85	7,33	5,96
tőkehatékonyság (nettó)	0,21	0,24	0,21	0,16	0,15	0,17	0,19	0,15
tőkehatékonyság (bruttó)	2,23	1,95	1,75	1,57	1,48	1,52	1,52	1,28
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
tárgyi eszközök hatékonysága (nettó)	0,44	0,72	0,56	0,40	0,24	0,25	0,31	0,27
bérhatékonyság (nettó)	5,00	6,76	6,25	4,94	3,07	3,33	3,79	3,08
tőkehatékonyság (nettó)	0,10	0,14	0,14	0,26	0,17	0,18	0,19	0,15
tőkehatékonyság (bruttó)	0,82	0,88	0,89	1,61	1,55	1,82	1,88	1,57

Forrás: Audi éves beszámolóí 2001–2016

A tárgyi eszközök hatékonysági mutatója 2012 után csökkent, átlagosan a felére. A bér hatékonysága is visszaesett 2013 után, a korábbi átlagos 6-ról, átlagos 3,5-re. A tőkehatékonyság a 2008-as válság után jelentősen csökkent, azonban 2010 után ismét emelkedett az értéke, 2016-ig nettó értékből számítva átlagosan 18% volt, majd 2016-ban ismét csak 15% volt.

1.4. A PÉNZÜGYI HELYZET ALAKULÁSA

Az adósságállomány elemzése által az igénybe vett idegen források mértéke, valamint a kockázatviselési hajlandóság nagysága vizsgálható. A likviditási ráták alapján az elemezhető, hogy a vállalat a rendelkezésére álló forgóeszköz-állomány felhasználásával teljesíteni tudja-e a rövidtávon felmerülő fizetési kötelezettségeit.

A hosszú távú pénzügyi helyzeten belül a tulajdonosi arány azt mutatja meg, hogy a tulajdonosok az üzlet teljes kockázatának mekkora részét vállalják (Katits, 2017). Az üzleti kockázat viselésének mértéke 2001-től 2009-ig folyamatosan emelkedett, a kezdeti 76,51%-ról 91,08%-ra (3. táblázat). Ezt követően 2013-ig egy jelentős csökkenés következett be, hiszen a forrásoldalon megemelkedett a rövid lejáratú kötelezettségek aránya. A saját tőke aránya a 2001-es év kivételével 100% volt, azaz nem jellemző az idegen források bevonása a működésbe.

3. táblázat: A tulajdonosi és saját tőke aránya, 2001–2016, %
 Table 3 Proprietary ratio and equity ratio, 2001–2016, %

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tulajdonosi arány (%)	76,51	79,83	81,13	82,72	85,67	87,17	87,17	89,68
Saját tőke aránya (%)	99,98	100	100	100	100	100	100	100
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tulajdonosi arány (%)	91,08	90,36	88,55	79,14	71,69	71,78	84,65	83,42
Saját tőke aránya (%)	100	100	100	100	100	100	100	100

Forrás: Audi éves beszámolói 2001–2016

A likviditási helyzet elemzése kapcsán a likviditási ráta a legáltalánosabb mutatószám. Ez a teljes forgóeszköz állományt viszonyítja az éven belül esedékes kötelezettségekhez. A 2 körüli érték tekinthető optimálisnak, amelyet az Audi a 2013–14-es időszak kivételével minden vizsgált évben elér, sőt a számottevő követelésállomány következtében meg is halad (4. táblázat). A likviditási gyorsráta megmutatja, hogy a vállalkozás mennyi pénzeszközzel és követeléssel rendelkezik az éven belüli kötelezettségek teljesítésére (Katits, 2017). A vállalat a biztonságosnak tekinthető 1,3-as értéket 2013 és 2014 kivételével – ugyanis ebben az időszakban a rövid lejáratú kötelezettségek kapcsolt vállalkozásokkal szemben jelentősen megemelkedtek – eléri, illetve a hitelintézetek által preferált 1,8-as mértéket is teljesíteni tudta a jelentős követelésállományának köszönhetően. A legszűkebben értelmezett likviditási mutató a készpénzhányad, hiszen a rövid lejáratú kötelezettségek fedezeteként kizárólag pénzeszközöket és az értékpapírokat veszi figyelembe (Katits, 2007). Az Audi értékpapír- és pénzeszközállománya elenyésző mértékű az éven belül esedékes kötelezettségekhez képest, ezért a ráta nem éri el a minimálisnak számító 0,25-ös értéket.

4. táblázat: A likviditási helyzet értékelése, 2001–2016
Table 4 Liquidity rates of Audi, 2001–2016

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Likviditási ráta	3,38	4,54	4,75	4,60	4,77	6,18	7,04	10,46
Gyorsráta	2,74	3,83	4,02	3,85	4,10	5,38	6,46	9,83
Készpénzhányad	0,3241	0,0720	0,0315	0,0010	0,0011	0,0009	0,0009	0,0014
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Likviditási ráta	14,05	11,98	8,23	1,87	1,12	1,06	2,07	4,14
Gyorsráta	13,33	11,27	7,62	1,33	0,76	0,69	1,28	3,21
Készpénzhányad	0,00191	0,00007	0,00009	0,00009	0,00005	0,00005	0,00007	0,00007

Forrás: Audi éves beszámolóí 2001–2016

1.5. JÖVEDELMEZŐSÉGI HELYZET

A jövedelmezőségi mutatószámok alapján az értékelhető, hogy a vállalat a tulajdonosok és a hitelezők által rendelkezésre bocsátott forrásokat, illetve az ebből finanszírozott eszközállományt milyen eredményesen hasznosítja. Vizsgálhatjuk, hogy a társaság összes eszköze milyen módon hasznosult az adott tevékenységi területen, illetve a tulajdonosi tőke mekkora eredményt nyújtott a befektetők számára. Illetve rámutathatunk arra, hogy az eszközállomány, valamint a rendelkezésre álló saját tőke hányszor térül meg az üzleti év során az értékesítés nettó árbevételéből.

A működési profithányad megmutatja, hogy az üzemi tevékenység eredménye hány százaléka az értékesítés nettó árbevételének (Katits, 2007). A vállalatnál a működésből származó jövedelmezőség 7–8% körül ingadozott a 2001–2008-as időszakban (5. táblázat). Legmagasabb értékeket (11,69% és 12,69%) 2010-ben és 2011-ben érte el, majd az utolsó 5 vizsgált évben 4–5% körüli értékre csökkent. A nettó profithányad megmutatja azt, hogy milyen jövedelmező volt az értékesítés az összes költség levonása után, beleértve a kamatokat és az adókat is (Katits, 2017). A cég az értékesítés nettó árbevételének mintegy 8–9% százalékát fordíthatta volna az osztalékok kifizetésére, tőketörlesztésre vagy új befektetésekre a 2001–2009-es időszakban. A működési profithányadhoz hasonlóan 2010-ben és 2011-ben érte el a legmagasabb értéket, majd 4–6%-ra esett vissza 2012 és 2016 között. Az osztalékfizetési ráta megmutatja, hogy a kifizetett osztalék hány százalékát teszi ki az adózott eredménynek (Katits, 2007). A vállalat 2012-ben az eredménytartalék terhére vette igénybe az osztalékfizetést, amely a saját tőke csökkenéséhez vezetett, valamint az osztalékfizetési ráta ennek következtében 899,26%-os értéket vett fel. 2014-ben pedig az adózott eredmény 3,13%-át fizette ki

az Audi osztalék gyanánt. A profit visszatartási ráta megmutatja, hogy az adózott eredmény hány százaléka marad meg tiszta profitnak a vizsgált vállalatnál (Katits, 2017). Az osztalékfizetési ráták elemzéséből már előre lehet következtetni, hogy az Audi esetében a profit visszatartása volt a jellemző, amely a saját tőke nagyságának a növekedését eredményezte hosszú távon.

5. táblázat: A jövedelmezőségi mutatók, 2001–2016, %
Table 5 Profitability rates, 2001–2016, %

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Működési profithányad (%)	7,17	7,02	7,79	7,60	8,04	7,75	8,32	7,27
Nettó profithányad (%)	7,99	7,91	8,44	8,39	8,69	8,47	9,49	9,28
Osztalékfizetési ráta (%)	0	0	0	0	0	0	0	0
Profit visszatartási ráta (%)	100	100	100	100	100	100	100	100
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Működési profithányad (%)	6,42	11,69	12,69	5,72	5,28	4,36	5,11	4,37
Nettó profithányad (%)	7,53	12,44	13,60	6,04	5,37	4,30	5,30	4,54
Osztalékfizetési ráta (%)	0	0	0	899,26	0	3,13	0	0
Profit visszatartási ráta (%)	100	100	100	0	100	96,87	100	100

Forrás: Audi éves beszámolói 2001–2016

Az eszközarányos nyereség (ROA) ráta a vállalat egész eszközállományával elért átlagos hozamot mutatja meg (Katits, 2017). Míg 2001 és 2011 között az eszközök működtetésével átlagosan 11%-os nyereséget ért el az Audi, addig ez az érték a 2012 és 2016 közötti időszakban átlagosan 7%-ra csökkent (6. táblázat). A ROA mutató tényezőkre bontása (eszközök forgási sebessége, nettó profithányad) alapján megállapítható, hogy az eszközök forgási sebességének változása jobban követi a ráta változását.

A lekötött tőke megtérülési rátája (ROI) méri az adózott eredmény arányát a befektetett eszközökhöz viszonyítva (Katits, 2017). A befektetett eszközök megtérülése hektikusan változott a vizsgált időszakban. A legmagasabb értéket 2010-ben érte el (45,98%), a legalacsonyabbat 2014-ben (7,65%). A ROI mutató tényezőkre bontása (lekötött tőke hatékonysága, nettó profithányad) alapján megállapítható, hogy a lekötött tőke forgási sebességének változása jobban követi a ráta változását.

A saját tőke arányos nyereség (ROE) ráta a vállalat tulajdonosai számára a legjelentősebb ráta, hiszen azt mutatja meg, hogy a cég rendelkezésére bocsátott tőkénk milyen hozamot ért el (Katits, 2017). A saját tőke megtérülési üteme követte a ROA mutató tendenciáját, 2001 és 2013 között átlagosan 13%-os eredményt realizált a vállalat, majd a 2012 és 2016 közötti időszakban az érték 9%-ra csökkent. A ROE mutató tényezőkre bontása (eszközök forgási sebessége, nettó profithányad, részvénytőke szorzó) alapján megállapítható, hogy az eszközök forgási sebességének változása jobban követi a ráta változását.

6. táblázat: A ROA, ROI, ROE mutatók változása 2001 és 2016 között
Table 6 ROA, ROI, ROE rates of Audi between 2001 and 2016

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ROA (%)	13,78	12,33	11,95	11,06	11,08	11,40	12,73	10,78
Eszközök forgási sebessége	1,72	1,56	1,42	1,32	1,27	1,35	1,34	1,16
Nettó profithányad (%)	7,99	7,91	8,44	8,39	8,69	8,47	9,49	9,28
ROI (%)	32,42	30,07	29,31	24,48	23,21	26,68	36,86	34,30
Lekötött tőke hatékonysága	4,06	3,80	3,47	2,92	2,67	3,15	3,88	3,70
Nettó profithányad (%)	7,99	7,91	8,44	8,39	8,69	8,47	9,49	9,28
ROE (%)	18,02	15,44	14,73	13,37	12,93	13,08	14,60	12,02
Eszközök forgási sebessége	1,72	1,56	1,42	1,32	1,27	1,35	1,34	1,16
Nettó profithányad (%)	7,99	7,91	8,44	8,39	8,69	8,47	9,49	9,28
Részvénytőke szorzó	1,31	1,25	1,23	1,21	1,17	1,15	1,15	1,12
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROA (%)	5,74	10,26	11,26	8,02	6,24	5,84	8,59	6,09
Eszközök forgási sebessége	0,76	0,82	0,83	1,33	1,16	1,36	1,62	1,34
Nettó profithányad (%)	7,53	12,44	13,60	6,04	5,37	4,30	5,30	4,54
ROI (%)	21,12	45,98	39,48	11,15	8,31	7,65	10,80	9,23
Lekötött tőke hatékonysága	2,81	3,70	2,90	1,85	1,55	1,78	2,04	2,03
Nettó profithányad (%)	7,53	12,44	13,60	6,04	5,37	4,30	5,30	4,54
ROE (%)	6,30	11,35	12,71	10,13	8,70	8,13	10,15	7,30
Eszközök forgási sebessége	0,76	0,82	0,83	1,33	1,16	1,36	1,62	1,34
Nettó profithányad (%)	7,53	12,44	13,60	6,04	5,37	4,30	5,30	4,54
Részvénytőke szorzó	1,10	1,11	1,13	1,26	1,39	1,39	1,18	1,20

Forrás: Audi éves beszámolóit 2001-2016

A belső növekedési ráta az a növekedés, amelyet kizárólag a mérleg szerinti eredményből lehet realizálni (Chandra, 2011). Előnye, hogy az extern részvénykibocsátáshoz képest időt és költséget takarít meg a vállalkozás, illetve a tulajdonosok köre nem változik meg (Katits-Szalka, 2015).

A vizsgált időszak vonatkozásában – a 2012-es év kivételével – az Audi a belső forrásokra támaszkodva érte el a növekedését. A kezdeti időszakhoz képest 2013-tól jelentősen lelassult a növekedés üteme (7. táblázat). A fenntartható növekedési ráta olyan maximális növekedést jelent, amelyet a vállalat külső részvénytőke növelés és változatlan tőkestruktúra mellett képes fenntartani (Katits, 2007). A mutató-

szám változása megegyezik a belső növekedési rátáéval. A kezdeti 6 százalékpontos különbség a vizsgált időszak végére 1–2 százalékpont körülire csökkent.

7. táblázat: A növekedési ráták változása 2001 és 2016 között

Table 7 Growth rates of Audi between 2001 and 2016

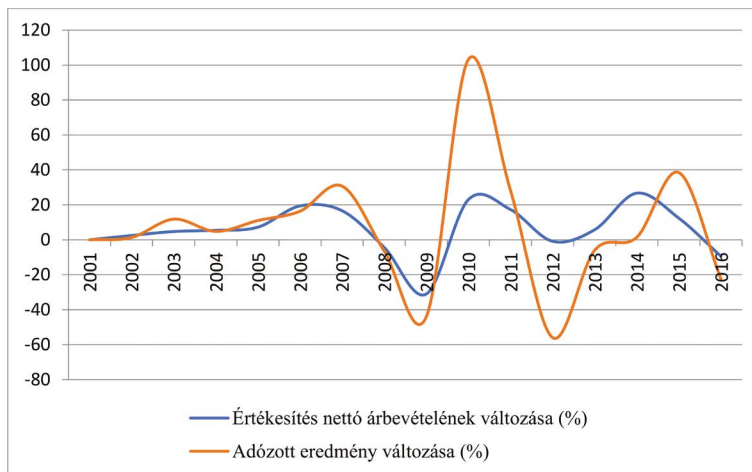
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Belső növekedési ráta (%)	15,99	14,06	13,57	12,44	12,46	12,87	14,58	12,08
Fenntartható növekedési ráta (%)	21,97	18,26	17,27	15,44	14,85	15,05	17,10	13,66
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Belső növekedési ráta (%)	6,09	11,43	12,68	0,00	6,65	5,99	9,39	6,48
Fenntartható növekedési ráta (%)	6,72	12,81	14,56	0,00	9,53	8,55	11,29	7,87

Forrás: Audi éves beszámolói 2001–2016

A vállalatok számára a folyamatos fejlődés és a növekedés elengedhetetlen a versenyelőny megtartása érdekében (Szalka et al., 2017). A vállalatok növekedési lehetőségét tekintve egyrészt beszélhetünk belső finanszírozásról, ami történhet a megtermelt források működésbe történő visszafordításával. Másrészt beszélhetünk külső finanszírozásról, amikor a felhasznált források kívülről érkeznek (Walter, 2013). A belső finanszírozás előnyének számít, hogy javíthatja a hatékonyságot a vállalkozásban az eszközök intenzív kihasználásával, valamint a külső forrás költségeit sem kell kifizetni (Béza et al., 2013). A magas nyereséggel rendelkező vállalatok könnyen tudnak további növekedéseket elérni belső forrásfelhasználás révén (Katits, 2007).

A vállalati növekedés jelzéseit az eredménykimutatás és a mérlegtételek alakulásának a függvényében vizsgáltuk (Katits, 2017). A belső növekedés finanszírozásának forrását képezheti az értékesítés nettó árbevétele és az adózott eredmény. Az Audi esetében az értékesítés nettó árbevétele döntő többségben az exportértékesítésből származik, a belföldi értékesítés nem számottevő. A vizsgált időszakban négy olyan év volt, amikor a vizsgált eredménykategória csökkent az előző évhez képest. 2008-ban és 2009-ben a gazdasági világválság hatására 4,34 illetve 31,01 százalékpontokkal csökkent az értékesítése. 2012-ben az autóiparban a válságot követő legnagyobb visszaesés következett be az európai piacokon, amely a vizsgált vállalatra is hatást gyakorolt, 0,84 százalékponttal esett vissza az értékesítés. 2016-ban pedig 9,4 százalékpontos csökkenést tapasztalhatunk, a vállalat nem tudta már a 2014–2015-ös években megfigyelhető növekedési ütemet folytatni. Ez többek között a modellváltás következményének tekinthető (<https://www.portfolio.hu/vallalatok/autopar/10-kal-csokkent-a-gyori-audi-arbevetele-tavaly.245545.html>) (7. ábra).

7. ábra: A belső növekedés finanszírozási forrásainak alakulása 2001 és 2016 között, %
 Figure 7 The analysis of financial resources in case of inner growth between 2001 and 2016, %



Forrás: Audi éves beszámolóí 2001–2016

Az adózott eredményt a vállalat a 2012-es év kivételével teljes egészében a profit visszatartására használta fel, azaz az eredménytartaléka folyamatosan növekedett. A növekedés üteme a gazdasági világválság kirobbanásáig emelkedett, ezt követően hektikusan változik.

A külső finanszírozási lehetőségek közül hosszú lejáratú kötelezettségekkel 2001 kivételével nem rendelkezett a vállalat, illetve beruházási hiteleket sem vett igénybe. Elemzésünk a rövid lejáratú kötelezettségek (RLK) vizsgálatára terjed ki, amelyek egyrészt a likviditás szempontjából töltenek be fontos szerepet, másrészt a szállítókkal szembeni kifizetések rendezésének időtartamára utalnak.

Az RLK részaránya 2009-ig csökkent, azaz ebben az időszakban mérséklődött a külső finanszírozásban betöltött szerepe. Ezt követően jelentős növekedés történt, 2013–14-re a forrásoknak több, mint 22%-át tették ki. Majd újabb visszaesés következett. A szállítói tartozások rendezési ideje részben magyarázza ezt a tendenciát, a kezdeti 30,19 napos érték a 2003–2007-es időszakban 21–22 napra redukálódott. Összegzésképpen elmondható, hogy az Audi Hungaria Motor Kft. elsősorban belső finanszírozási forrásokat használ fel a növekedéshez.

2. ÖSSZEGZÉS

Az Audi győri leányvállalata jelentős szerepet játszik a helyi gazdasági életben, de távolról sem annyira domináns szereplő, mint a hasonló méretű települések (például Wolfsburg, Ingolstadt) jóval nagyobb telephelyekkel rendelkező vállalkozásai, vagy a kisebb települések hasonló méretű vállalkozásai. A helyi gazdasági élet nemcsak Győr városát, hanem a munkaerő ingázásával érintett környező településeket is jelenti. Bár a mélyebb elemzést bizonyos adatok elérhetősége korlátozza, a bemutatott adatokból is jól látszik, hogy az Audi nagyon stabil alapon álló, tendenciájában töretlenül növekvő, az autóipari termelés egyre szélesebb vertikumát megvalósító helyi gazdasági szereplő. A helyi önkormányzattal, társadalmi, oktatási és egyéb intézményekkel való viszonya is egyre sokszínűbb, kölcsönösen előnyös és gyümölcsöző együttműködések sokságát megalapozva.

A vállalkozás nemcsak azért sikeres, mert abszolút gazdasági súlya (például a foglalkoztatottak száma, befektetett tőke nagysága) növekszik, hanem a nyereségesség is nagyon magas szintű. Részleges megtorpanás csak a 2008 őszi kibontakozó világgazdasági válság és az egész autóipart érintő visszaeséskor következett be, amelyek hagyományos nagyvállalatok sokaságát roppantották meg vagy törölték el. Ennek kapcsán elég, ha csak az autóipari recesszió jól ismert detroit-i képeire utalunk.

A tanulmányban megvizsgáltuk a vállalat vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetét a 2001 és 2016 közötti éves beszámolók alapján. A vizsgált mutatószámok alapján kijelenthető, hogy 2001 és 2008 között dinamikusan fejlődött a vállalkozás, azonban a 2008-as válság a mutatókban is visszaesést okozott. A 2012-es nagy beruházások (új beruházások, új gyártási részlegek) hatásait is észlelhetjük, valamint 2012 és 2016 között ingadozó teljesítmény figyelhető meg a vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi mutatókban. A vállalkozás vagyona, vagyis mérlegfőösszegének értéke a vizsgált időszakban kezdetben erősen növekvő tendenciát mutatott, majd a 2012-es visszaesést követően ismét évről-évre emelkedik. A vállalkozás befektetett eszközeinek és forgóeszközeinek aránya 2001 és 2011 között a forgóeszközök túlsúlyát mutatta (átlagosan 63% a forgóeszközök javára), majd a 2012-es gyárbővítés után ez az arány megfordult. Kiemelnénk, hogy a vállalkozás K+F tevékenysége jelentős, 2013-tól több, mint egymilliárd euró értékű. Az Audi hatékonyságát vizsgálva megállapítottuk, hogy legnagyobb részben anyagjellegű ráfordítások (elsősorban alapanyagköltség) teszik ki a cég költségeinek nagy részét (80%), melyet a személyi jellegű ráfordítások követnek (12%). Az anyagköltségek súlyát továbbá jól mutatja, hogy a 12%-os személyi kiadások a több, mint tizenegyezer munkavállaló bérköltségét jelentik. A vállalkozás pénzügyi helyzete mind likviditás, mind tőkeerősség és eladósodottság szempontjából kedvező, főként belső finanszírozásra támaszkodik.

A fundamentális elemzés is alátámasztja, hogy még egy olyan nagy és stabil, tőkeerős, nemzetközi háttérrel rendelkező autóipari céget is megérintenek az olyan piaci hatások, és folyamatok, mint a 2008-as pénzügyi válság vagy

a jelenleg zajló automatizáció és az elektromos autók térhódítása. Azonban bizakodásra ad okot, hogy az Audi konszernen belül Győrben lesz az elektromos motorok gyártásának központja, 2018-ban indul az elektromos motorok gyártása, ami már a benzinmotoros autók utáni korszakra való felkészülést és a vállalkozás további hosszú távú győri terveit mutatja.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adorján Cs.-Lukács J.-Róth J.-Veit J. (2003) *Számvitel és elemzés II/B. kötet - A beszámoló elemzése*. MKKOK Kft., Budapest.
- Alpek B. L.-Tésits R. (2017a) A munkaerőpiaci esélyhátrányok halmozódása és területi jellegzetességei Magyarországon. In: Ács K.-Bódog F.-Mechler M.-Mészáros O.-Pónusz R. (szerk.): *VI. Interdiszciplináris Doktorandusz Konferencia 2017 Tanulmánykötet = 6th Interdisciplinary Doctoral Conference 2017 Conference Book*. 20-39.
- Alpek B. L.-Tésits R. (2017b) Measuring regional differences in labour market sensitivity in Hungary. *Applied Spatial Analysis and Policy*, 10, 4, pp. 457-472.
- Béhm I.-Bárczi J.-Zéman Z. (2016) A vállalkozási teljesítmény mérésének mutatói és alkalmazásuk (I. rész). *Controller Info*, 4, 3, 27-36.
- Béza D.-Csákné Filep J.-Csapó K.-Csubák T. K.-Farkas Sz.-Szerb L. (2013) *Kisvállalkozások finanszírozása*. Perfekt Kiadó, Budapest.
- Chandra, P. (2011) *Financial Management*. Tata McGraw-Hill Education Private Limited, New Delhi.
- Czakó K. (2014) Az Audi Hungaria Motors Kft. hatása a helyi gazdasági folyamatokra. *Tér és Társadalom*, 28, 188-198.
- Dusek T.-Lukovics M. (2014) Az ELI és az ELI Science Park gazdasági hatásvizsgálata. *Területi Statisztika*, 54, 3, 202-219.
- Fekete D. (2014) Gazdaságfejlesztés az ingolstadtai járműipari központban. *Tér és Társadalom*, 28, 176-187.
- Honvári J. (2014) Bevezetés. In: Honvári J. (szerk.): *Győr fejlődésének mozgatórugói*. Universitas-Győr Nonprofit Kft, Győr. 7-20.
- Jakab P. (2014) Sikeres gazdasági modellváltások Győrött. In: Honvári J. (szerk.): *Győr fejlődésének mozgatórugói*. Universitas-Győr Nonprofit Kft, Győr. 140-157.
- Katits E. (2007) *A vállalati gazdálkodás alapjai*. Saldo, Budapest.
- Katits E.-Szalka É. (2015): *A magyar TOP100 pénzügyi elemzése 2008-2012 között, avagy a növekedési lehetőségek feltárása*. Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt., Budapest.
- Katits E. (2017) *A vállalati (életciklus) pénzügyek*. Soproni Egyetem Kiadó.
- Koppány K. (2016) Gazdasági hatáselemzés a győri régióban: A SZEconomy portál és a GyőRIO modell. *Tér Gazdaság Ember*, 4, 2, 31-57.
- Koppány K. (2017) *Makrogazdasági és regionális hatáselemzés multiplikátor modellekkel*. Széchenyi István Egyetem, Győr
- Kovács G. (2014) A lokális források szerepe a helyi önkormányzatok finanszírozásában: Győr Megyei Jogú Város forrásbevonási stratégiájának elemzése. In: Dusek T. (szerk.): *A városi rendszer működése*. Universitas-Győr Nonprofit Kft, Győr. 28-44.
- Limpók V. (2014) A fiskális politika néhány vetülete, illetve jövőbeni kilátásai a Győri Járműipari Körzetben, különös tekintettel az Audi beruházásokra. In: Dusek T. (szerk.):

A városi rendszer működése. Universitas-Győr Nonprofit Kft, Győr. 12–27.

- Lukács E. (2005) *A transznacionális vállalatok és a munkaerőpiac kapcsolatai.* PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Rechnitzer J. (2016) *A területi tőke a városfejlesztésben. A Győr-kód.* Dialóg Campus, Budapest-Pécs.
- Szálka É.-Patyi B.-Koltai J. P. (2017) Növekedési lehetőségek vizsgálata a legnagyobb élelmiszer-, dohányipari és mezőgazdasági cégek esetében (2007-2014). *Acta Agronomica Óváriensis*, 58, 1, 138–157.
- Vörös T.-Juhász M.-Koppány K. (2016) The Measurement of Indirect Effects in Project Appraisal. *Transportation Research Procedia*, 13, pp. 114–123.
- Walter Gy. (2013) *Vállalatfinanszírozás a gyakorlatban, lehetőségek és döntések a magyar piacon.* Alinea Kiadó, Budapest.

INTERNETES FORRÁSOK:

- <https://audi.hu/hu/karrier/felsofoku-vegzettsegu-vagyok/miert-erdemes/juttatasaink>
- <https://www.audi-mediacycenter.com/en/ingolstadt-195>
- <https://www.bizjournals.com/albany/news/2014/03/21/kodaks-rochester-ny-workforce-dips-below-2-500.html>
- <https://www.portfolio.hu/vallalatok/autoipar/10-kal-csokkent-a-gyori-audi-arbevelete-tavaly.245545.html>
- <https://www.volkswagenag.com>

Az állami szubvenciók szabályozása és szerepe a hazai járműipari beruházásoknál^[1]

The regulation and role of state subsidies in Hungarian automotive investments



Absztrakt

A tanulmány az állami támogatások jelenlegi szabályozását mutatja be, és értékeli a 2004-óta fennálló Magyar Nemzeti Befektetés-ösztönzési Rendszert különféle szempontok alapján, a jelenleg legnagyobb részesedést kitevő járműipari beruházásokra fókuszálva. A magyar támogatási rendszer az újabb befektetések ösztönzése terén a leghatékonyabb. Költség-haszon szempontból a rendszer a munkanélküliekkel kapcsolatos kiadások csökkentése szempontjából volt leginkább előnyös. A jelenlegi támogatási rendszer azonban nem a hazai cégek megerősödését, beszállítóvá válását segíti elő, hanem sokkal inkább a nagyvállalatok külföldi beszállítóinak a Magyarországra települését támogatja. A magyarországi állami támogatások egy további komoly hiányossága volt 2017 előtt, hogy elsősorban a nagyvállalatok kapacitásbővítő, munkahelyteremtő beruházásait támogatta, míg a K+F tevékenységeket, a technológia-intenzív beruházásokat és a mikro-, kis- és középvállalkozások fejlesztéseit csupán csak minimális mértékben segítette. A tanulmány egyúttal összehasonlítja a három legnagyobb támogatást kapott külföldi járműipari vállalkozás állami támogatásait.

Kulcsszavak: állami szubvenciók, állami támogatások szabályozása, beruházás ösztönzés, K+F tevékenységek ösztönzése, munkahelyteremtés

Abstract

The study shows the current regulations of state supports and values the Hungarian National Investment Incentives Scheme (from 2004) on the basis of various aspects, focusing on automotive investments that are currently the largest shareholder. The Hungarian support system is the most effective in stimulating new investments. From a cost-benefit point of view, the scheme was most beneficial in terms of reducing unemployment-related expenditure. However, the present support system does not promote the development of domestic companies and does not help them to be suppliers, but rather supports the establishment of

[1] A szerző ezúton fejezi ki köszönetét Dr. Fekete Dávid PhD és Prof. Dr. Lentner Csaba uraknak, a lektoroknak, valamint Dr. habil Reisinger Adriennek e tanulmány korábbi változatához fűzött hasznos és segítő szándékú észrevételeikért.

foreign suppliers of foreign big companies to Hungary. An additional serious deficiency of state subsidies in Hungary is that they primarily supported the capacity-building, job-creating investments of large companies before 2017, while R&D, technology-intensive investments and the development of small and medium-sized companies were not in the focus. The study also compares the state aid of the foreign vehicle industry with the three largest subsidies.

Keywords: government subsidies, regulation of state supports, incentives of investments, promotion of R&D activities, job creation

BEVEZETÉS

A tanulmányban arra kívánunk választ keresni, hogy mennyiben hatékony a külföldi befektetések megszerzéséért folytatott versenyben jelentős állami támogatásokat, juttatásokat, kedvezményeket nyújtani a külföldi befektetők számára. Ez a kérdés már régóta jelentős mértékben foglalkoztatja a politika alakítóit, helyi, regionális, nemzeti és globális szinten egyaránt (Blomström-Kokko, 2003; Lall, 1996; Narula-Dunning, 2000; UNCTAD, 2003; 2005); külföldön és itthon (Deákné-Lentner, 2010; Lentner, 2015; 2017; Szentes, 2006) is.

Jelen kutatásunk értékelésének fókuszában három egymással szoros kapcsolatban álló kérdéskör állt: újabb külföldi befektetések (crowding in) vonzása; költség-haszon szempontok figyelembe vétele és a befektetések, beruházások minősége. A tanulmány választ kíván adni arra a kérdésre, hogy a jelenlegi támogatási rendszer mennyiben segíti, vagy éppen akadályozza a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrások az ország számára optimális elosztását. Azt is megvizsgáljuk, hogy a hazai KKV-k, illetve nagyvállalkozások ugyanolyan eséllyel juthatnak-e ezekhez a forrásokhoz, mint az Audi vagy hasonló multinacionális cégek.

E tanulmányban először a magyarországi külföldi befektetők közötti jelentős eltéréseket mutatjuk be a külföldi és hazai szakirodalomban megjelent elméleti és gyakorlati tapasztalatok alapján. Ezt követően az állami támogatásokkal kapcsolatos fő Európai Unió szabályokat tekintjük át. Mindezek után azt vizsgáljuk meg, hogy az állami támogatások nyújtásának jelenlegi hazai gyakorlata mennyiben tekinthető optimálisnak a magyar gazdaság tartós növekedési pályára állítása szempontjából. Végül, de nem utolsó sorban összehasonlítjuk a három legnagyobb támogatást kapott külföldi vállalkozás, az Audi, a Bosch és a Mercedes által kapott állami szubvenciók főbb jellemzőit.

1. A KÜLFÖLDI BEFEKTETŐK KÖZÖTTI ELTÉRÉSEK A FOGADÓ ORSZÁGOK SZEMPONTJÁBÓL

Közép- és Kelet-Európa országaiban 1989 előtt a külföldi befektetések kizárólag a vegyes vállalati formáknál jelenhettek meg az állami tulajdonú vállalatok helyi partnereiként. Az azóta eltelt közel három évtized jelentős és gyors változásokat hozott ezen a téren, ma már ezek az országok ugyanolyan versenytársai a külföldi befektetésekért folytatott pozícióharcban bármely más, akár fejlett vagy fejlődő országnak. Nem szükségesek különleges technikák: ugyanazok a módszerek a működőképesek, és hasonló haszonnal kecsegtetnek a befogadó országok számára a nemzetközi technológiai transzferek területén, mint bármely más fejlett vagy fejlődő országban. Ez volt a legfontosabb szempont, amely a külföldi befektetőket a közép-kelet-európai országokba vonzó, jelenleg is érvényben lévő beruházásösztönző programok középontjában állt (Anderson, 2001; Daw, 2002; Hirvensalo, 2000; World Bank, 2002).

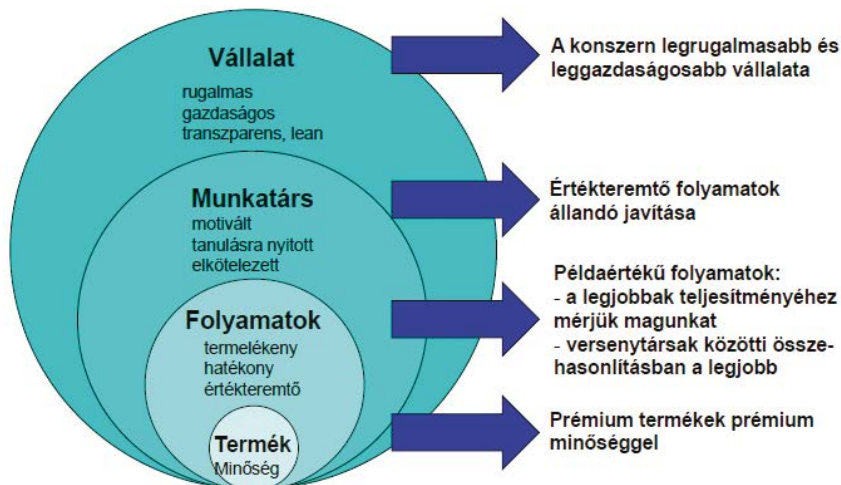
A kilencvenes években a világkereskedelem bővülésével együtt hasonlóan gyors növekedés következett be a külföldi befektetések terén is. Ezen belül is a magánvállalatok hosszú távú beruházásai nőttek a leginkább dinamikusán. Ebben a folyamatban szinte kizárólag olyan vállalatok vettek részt, amelyek fejlett, iparosodott országokban működtek, és leányvállalatokat hoztak létre különféle termékek előállítására és szolgáltatások nyújtására az anyaországukon kívül is. Az egyik legfőbb eredménye ennek a folyamatnak az volt, hogy számos több termelőegységgel működő multinacionális vállalat jött létre, amelyek üzemeiket, termelési tevékenységüket globálisan koordinálták. A multinacionális vállalatok növekedése jelentős befolyást gyakorolt az egyes országok és a világ-gazdasági rendszer egészének fejlődésére egyaránt (Novoszáth, 2007a). Ennek hatására a multinacionális vállalatok bonyolítják le a fejlett, iparosodott országok kereskedelmének jelentős részét, és e kereskedelem egyre nagyobb része a multinacionális vállalatokon belül bonyolódik. A fejlett, iparosodott országok között folyó kereskedelem mintegy egyharmada multinacionális vállalatokon belül történik. Mindez elsősorban olyan formában zajlik, hogy az anyavállalat különféle termékeket, jószágokat szállít a külföldi leányvállalatának, illetve a külföldi leányvállalat szállít különféle termékeket, jószágokat az anyavállalatának vagy egy külföldi leányvállalata különféle termékeket, jószágokat exportál az anyavállalat egy másik kapcsolt vállalkozásának, leányvállalatának. Ezt a folyamatot nevezzük vállalaton belüli kereskedelemnek. Néhány ország esetében ez az arány jóval magasabb, mint például az Egyesült Államok esetében. Általános tendencia az iparilag fejlett országok esetében az ilyen formában bonyolódó kereskedelem súlyának a gyors növekedése (Novoszáth, 2007b). A gyors növekedés magyarázatára Dunning és Norman három tényező szerepét hangsúlyozta a külföldi befektetések kapcsán (Dunning, 1993):

1. Tulajdonosi előnyök: azok az előnyök és szellemi eszközök, amelyek kizárólagosan vagy szabadalmak révén egy vállalathoz köthetőek, és amelyek révén az adott vállalat versenytársakkal rendelkezik a versenytársaival szemben más országokban.
2. Lokációs előnyök: azok az előnyök és szellemi eszközök, amelyekkel egy adott ország rendelkezik, és amelyek révén vonzóvá válik arra, hogy nemzetközi termelési tevékenység helyszínévé váljon, például az alacsony munkaerő költségek, adók és kormányzati támogatások, nagy és gyorsan növekvő piacok, stb.
3. Internalizációs előnyök: bizonyos tranzakciók irányítása a helyszínen könnyebben végrehajtható, mint egy külső piacon.

A három előny egyidejű jelenléte magyarázza a külföldi tőkebefektetések folyamatos bővülését. A három előny angol megfelelője kezdőbetűi után (Owner-specific - O - Tulajdonosi előnyök, Location-specific - L - Lokációs előnyök, Internalization - I - Internalizációs előnyök) Dunning és Norman a különböző elemeket összeolvasztó elméletét a nemzetközi termelés OLI paradigmájaként nevezte el (Dunning, 1993).

A nagybefektetők - elsősorban a multinacionális vállalatok - üzleti megfontolásaiban általában a hosszabb távú megtérülési szempontok dominálnak: a megtermelhető, kivihető profit nagysága, a kívánt piaci részesedés megszerzése fontosabb a rövid távú befektetési, adó- és kereskedelempolitikai kedvezményeknél. Jelenlétük a magyar gazdaságban alapvetően a piacszerzésre - mármint a volt szocialista országok piacainak megszerzésére - irányult, de ezen belül is többféle magatartást figyelhetünk meg. Legtöbbször azt, ami a fogadó országok számára legkevésbé kedvező, amikor a multinacionális vállalat egyértelmű célja a kellemetlenkedő konkurenciától való megszabadulás, amikor a piacot és a termelői kapacitás felvásárlását, a hazai termelés leállítását vagy kizorítása kíséri. A kelet-közép-európai országok, így hazánk esetében is igen gyakran találkozhattunk azzal, hogy a multinacionális vállalat megvette a termelést és azt saját „levetett” technológiájával továbbfejlesztve jelent meg a hazai és a kelet-európai piacokon. Sokkal ritkábban fordult elő, hogy a multinacionális befektető ugyan piacot vett, de ez új, korszerű termelési módszerek meghonosításával és üzleti térnyeréssel is együtt járt (Novoszáth, 2007b). Az Audi magyarországi megtelepedésekor 1993-ban is ez történt, új korszerű termelési módszerek kerültek meghonosításra. Az Audi kezdetektől fogva arra törekedett, hogy a győri üzemben is prémium termékeket állítson elő prémium minőségi színvonalon és a győri üzem a versenytársakkal való összehasonlításban a legjobb, valamint az Audi AG legrugalmasabb és leggazdaságosabb vállalata legyen (1. ábra).

1. ábra: Az Audi Hungaria Zrt. irányelvei
Figure 1 Guidelines of the Audi Hungaria Zrt.



Forrás: Horváth, 2011

Ennél is ritkábban tapasztalhattuk a Magyarországon meglepedett multinacionális vállalatok esetében, hogy a gyártás korszerűsödését, a termékszerkezet megújítását a hazai beszállítói-kör jelentős bővítése is követte volna. Az Audi esetében is a magyarországi beszállítói kör bővítése csak a letelepedést követően több mint tíz évvel, 2012 után indult meg. Magyarországon 2010 előtt szinte csak elvélve láthattunk példát arra, amikor a befektetők a gyártásfejlesztést, a termékfejlesztést, valamint a K+F tevékenységet is Magyarországra telepítették volna, illetve a korábbi ilyen kapacitásokat fejlesztették volna. A K+F-tevékenység meghonosítása az Audi esetében is csak jóval a 1993-as letelepedés után 2001-ben következett csak be a motorfejlesztő központ felavatásával.

Mivel a nemzetközi verseny egyre intenzívebbé vált, a multinacionális vállalatok is egyre erőteljesebben szánják el magukat a leginkább tudás intenzív vállalati funkciók, mint a kutatás-fejlesztés, akár fejlődő országokba történő kihelyezésére is. Korábban ez a trend majdnem kizárólag csak a fejlett országokra korlátozódott. Napjainkban a multinacionális vállalatok olyan iparágakban, mint a gépjárműgyártás, az elektronika, a biotechnológia és a gyógyszeripar kutatás-fejlesztési egységeket létesítenek számos fejlődő országban. Mindezt a hatékonyságuk javítása, a nekik dolgozó kutatók és mérnökök számának bővítése és az egyre bonyolultabb, kifinomult ízlésű piacok igényeinek jobb kielégítése érdekében hajtják végre.

Mindezek a trendek jelentős hatással vannak a korábbi nemzetközi munkamegosztási szerepek megváltozására is. A hagyományos felfogás szerint a bonyolultabb termelési tevékenységek végzésének felségterületei kizárólag a fejlett országok voltak. A kevésbé fejlett országok kizárólag csak az egyszerűbb, az összeszerelő tevékenységek végzésére szakosodtak. Ez a felfogás ma már egyre kevésbé tükrözi a valóságot. Azok a vállalatok, amelyek korábban a kevésbé fejlett, fejlődő országokra, mint az olcsó munkaerő kimeríthetetlen forrásaira tekintettek, ma egyre inkább a szakértelem, a szaktudás és az új technológiák végeláthatatlan tárházaként kezdik azokat számon tartani. A multinacionális vállalatok meghatározó szerepet töltenek be az új technológiák létrehozói sorában, ezért a fő kérdés az, hogy a kutatás-fejlesztési tevékenységüket hol végzik. Jelenleg már jó néhány kevésbé fejlett, fejlődő ország egyre jelentősebb szerepet játszik és egyre vonzóbb célterülete a kutatás-fejlesztési tevékenységek kihelyezett végzésének. Ugyanakkor ma még az alacsony jövedelmű országok többsége nem része a globális kutatás-fejlesztési hálózatoknak, következésképpen nem is részesednek azok hasznaiból. A multinacionális vállalatok kutatás-fejlesztési tevékenységének nemzetközivé válása ezáltal mind nagyobb kihívások elé állítja a különféle helyi, regionális és nemzeti gazdaságpolitikai stratégiák kidolgozóit és a nemzetgazdaságok irányítóit. Egyre több ország számára válik nyilvánvalóvá, hogy megfelelő, koherens nemzetpolitika nélkül különösen a tudomány, a technológia és az innovációk, az oktatás és a befektetés ösztönzés területén nem lehet élvezni e gazdasági fejlődésből származó hasznokat (Novoszáth, 2007a). E folyamat egy fontos, markáns eredményének tekinthető az, hogy az Audi a járműgyártó magyarországi leányvállalata fennállásának 25. évfordulóján bejelentette, hogy új kutatás-fejlesztési központot (K+F) hoz létre 6,15 milliárd forintból, ötödrészen kormányzati támogatásból.

Jelentős különbségeket vehettünk észre a multinacionális befektetők között abban a tekintetben is, hogy az általuk létrehozott vagy ellenőrzött vállalatok termékeit milyen piacokon értékesítik. A többségük szinte kizárólag a hazai piacokra koncentrált, ez elsősorban azokra a vállalkozásokra volt jellemző, amelyek termékei esetében a versenyben nagy szerepe van a hirdetéseknek, reklámoknak. Az az érdekük, hogy olyan közel kerüljenek a fogyasztókhoz, amennyire csak lehetséges, hogy a termékeiket és a róluk szóló reklámokat a legmegfelelőbbben tudják a helyi ízléshez és a nemzeti piac specifikus vonásaihoz hozzáigazítani (pl. sörgyárok, mosó- és tisztítószergyártók, kereskedelmi üzletláncok, stb.). A multinacionális vállalatok egyik másik csoportja számára nem feltétlenül és kizárólag csak a fogyasztókhoz való közelség volt az elsődleges szempont. Ezek számára nem is elsősorban a magyar piac, hanem a kelet-közép-európai régió jelenti a legfontosabb vonzerőt. Míg a multinacionális befektetők egy harmadik csoportját azok a vállalatok alkotják, amelyek fejlett országokban való piaci pozícióik általános javítását is várják a termelésük, gyártásuk, esetleg fejlesztési

tevékenységük magyarországi kihelyezésétől. A mai napig azonban ez utóbbiak fektettek be Magyarországon a legkisebb számban. Ugyanakkor az Audi ezen kevesek közé tartozik, miután a motor- és a szerszámgyártó fejlesztő tevékenységét is a globális hálózatán belül Magyarországra telepítette át.

A multinacionális nagyvállalatok telephelyválasztásában a munkaerőköltség csak egy és korántsem a legfontosabb tényező. Különösen a műszakilag igényesebb, szakképzett munkaerőt igénylő iparágakban az is lényeges, hogy a bevált termelési kultúrára mennyire fogékonyak az adott országban. A külföldi telephelyek termelékenységét, nemzetközi versenyképességét nem csupán a gyárakban alkalmazott technológia határozza meg, hanem a gazdasági környezet minősége is. Ilyen a különféle kiszolgáló tevékenységek, mint például a pénzügyi, telekommunikációs, adatfeldolgozási, logisztikai szolgáltatások, illetve a beszállítók színvonala, megbízhatósága, az infrastruktúra minősége. Nem közömbös a gazdaságpolitika és a közigazgatás vállalkozóbarát mivolta sem (Novoszáth, 2007b).

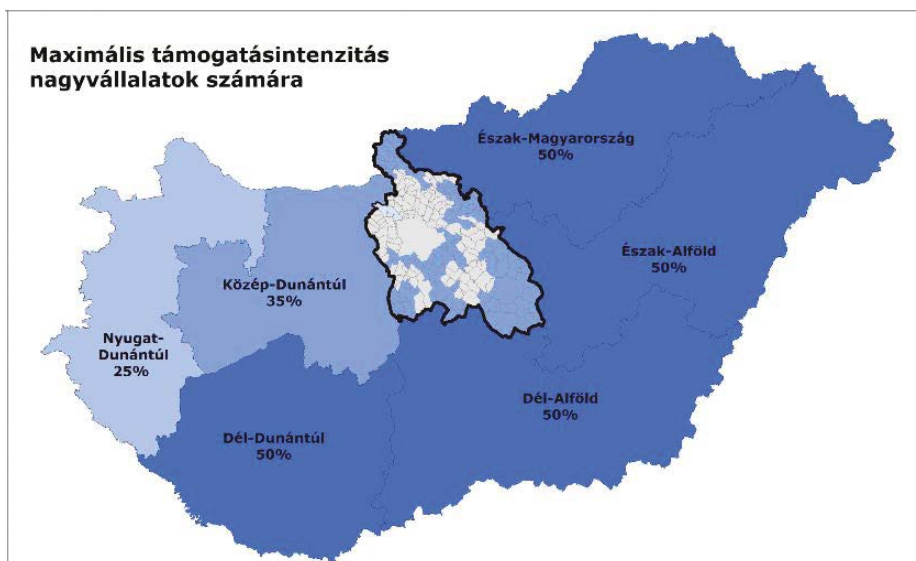
A Magyarországra betelepült multinacionális nagyvállalatok telephelyeikre kezdetben többnyire magukkal hozták a már jól bevált külföldi beszállítói kört. Másfelől viszont a hazai kis- és középvállalkozások még ma is csak ritkán felelnek meg a beszállítókkal szemben támasztott magas szintű technikai, minőségi és gazdálkodási elvárásoknak. A Magyarországon található nagyvállalatok beszállítói láncában ugyanakkor kormányzati ösztönzésre felgyorsult és egyre nagyobb a magyar beszállítók aránya.

A magyar kormány kiemelt célja, hogy a magyar kis- és középvállalkozások minél versenyképesebben tudjanak bekapcsolódni a hazánkban gyártókapacitással rendelkező nagyvállalatok beszállítási láncába. Ezt a szándékot segíti a Nemzeti Befektetési Ügynökség beszállítói osztálya nagyvállalatok bevonásával, és a szakmai szövetségekkel való kapcsolattartással. Arra törekszik, hogy a hazai KKV-k minél nagyobb szerepet kapjanak a Magyarországon letelepedett integrátorok beszállítói láncában. Hazánkban 2015-ben a járműipari cégek száma mintegy 700 vállalkozást tett ki, a foglalkoztatottak száma elérte a 145 000 főt. A járműipari termelés jelentőségét mutatja továbbá az is, hogy ez a szektor adta 2015-ben az összes ipari termelés 28,6%-át, továbbá a teljes magyar áruexport 21,6%-át, amely több mint 19,5 milliárd eurót jelentett. A Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. az elmúlt három évben 21%-ról 23%-ra, míg a Siemens Zrt. 2015-ben 82%-ról 83%-ra növelte a hazai beszállítást. Jelentős a magyar beszállítók aránya a Magyar Suzuki Zrt.-nél is, modelltől függően 30–40%-ban származnak alkatrészek hazai vállalatoktól. Az Audi Hungaria Zrt.-nél jelenleg 7%-os a magyar beszállítás aránya, a Bosch csoport pedig 2015-ben 18%-ban szerezte be alkatrészeit magyar gyártó vállalatoktól. A BMW is jelentős számú magyar beszállítóval működik együtt, ez a HIPA legfrissebb adatai alapján 63 céget jelent. Az Opel Szentgotthárd Autóipari Kft. beszállítóinak száma is folyamatos növekedést mutat, jelenleg több mint 20 magyar beszállítója van (HIPA, 2016).

2. AZ ÁLLAMI SZUBVENCÍÓK EU-S SZABÁLYOZÁSI HÁTTERÉNEK ÁTTEKINTÉSE

A regionális támogatási térkép olyan jogszabályi rendelkezés, mely az ország egyes régiói, illetve a fejlett régiók esetében kisebb területi egységei számára meghatározza az ott beruházó vállalatok számára beruházási támogatásként nyújtható állami támogatás maximális mértékét (2. ábra).

2. ábra: Maximális támogatásintenzitás nagyvállalatok számára Magyarországon
Figure 2 Maximum support intensity for large companies in Hungary



Forrás: Maximális támogatásintenzitás nagyvállalatok számára, 2017

Az Európai Bizottság az N 487/2006. sz. határozatával hagyta jóvá a 2007 és 2013 közötti időszakra vonatkozó regionális támogatási iránymutatás alapján a 2007. január 1-től Magyarországon alkalmazandó regionális támogatási térképét. A térkép a 2007. január 1-től 2014. június 30-ig nyújtott/nyújtandó regionális beruházási támogatásokra alkalmazandó, illetve abban az esetben, ha a vonatkozó uniós vagy hazai szabály erre hivatkozik. A regionális támogatási térkép az európai uniós versenyjogi értelemben vett állami támogatásokkal kapcsolatos eljárásról és a regionális támogatási térképről szóló 37/2011. (III.22) Korm. rendelet 25. paragrafusában került kihirdetésre.

Az Európai Bizottság 2014. március 11-én hagyta jóvá a 2014. július 1-jétől 2020 végéig alkalmazandó, SA.37718 számú magyar regionális támogatási térképet. A térkép a 2014 és 2020 között alkalmazandó Regionális állami támogatásokról szóló iránymutatás alapján meghatározott területen adható maximális támogatási intenzitásokat tartalmazza. A regionális támogatási térkép az európai uniós versenyjogi értelemben vett állami támogatásokkal kapcsolatos eljárásról és a regionális támogatási térképről szóló 37/2011. (III. 22) Korm. rendelet 25. paragrafusában került kihirdetésre. A 2007 és 2013 közötti időszakban hatályos térképhez képest a Közép-Dunántúl és Nyugat-Dunántúl régiókban 5-5%-kal csökkent az intenzitás mértéke. Budapesten nagyvállalatoknak beruházási támogatás nem adható. Pest megyének pedig csak egy része támogatható. Pest megye 82 településén 35%-ra nőtt az intenzitás mértéke a 2007 és 2013 közötti időszakban hatályos 30%-hoz képest.

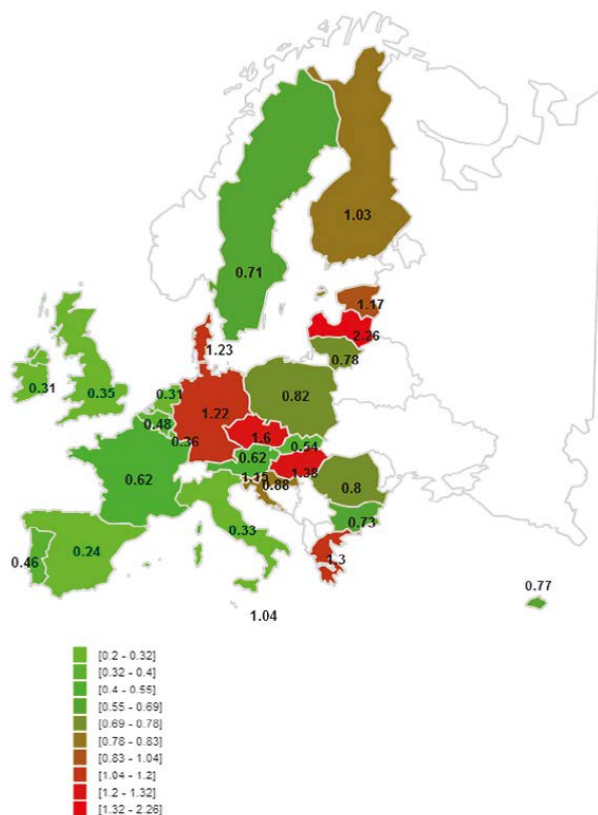
Az Európai Bizottság Versenypolitikai Főigazgatósága 2016. október 11-én jóváhagyta a magyarországi regionális állami támogatási térkép módosítását. A 2014 és 2020 között alkalmazandó regionális állami támogatásokról szóló iránymutatás 5.6.2. pontja alapján 2016 júniusában lehetőség nyílt a regionális támogatási térképek felidős felülvizsgálatára. Ennek keretében a Gazdasági Kabinet által 2016. augusztus 23-án megtárgyalt és elfogadott, a regionális támogatási térkép felülvizsgálatáról szóló előterjesztés alapján 2016. augusztus 31-én bejelentésre került az Európai Bizottságnak a magyarországi regionális támogatási térkép módosítása. A javasolt módosítás értelmében Pilisvörösvár és Solymár lekerült a támogatható térségek listájáról, és helyükre Göd és Sződliget került. A módosított regionális támogatási térkép 2017. január 1-jétől 2020. december 31-ig hatályos (European Commission, 2016a).

A tagországok 2015. évi nemzeti kiadásaira vonatkozó jelentései szerint a tagállamok az Európai Unió szintjén 98 milliárd eurót, azaz az összes GDP-jük 0,67%-át fordították állami támogatásokra, ami kb. 0,04%-os csökkenést jelent 2014-hez képest. Nominálisan ez mintegy 465 millió euró (0,5%-os) csökkenést jelent a 2014-es értékekhez képest. A 3. ábrán látható, hogy a GDP-jéhez mérten legnagyobb állami támogatást négy ország (Lettország (2,26%), Cseh Köztársaság (1,6%), Magyarország (1,38%) és Németország (1,22%) nyújtotta 2015-ben.

A nagyvárosi régiók európai és hazai dimenzióját tekintve, a fenntarthatóság fő zálogát a kormányzati intézkedések hatásmechanizmusai, az állami szubvenciók, a helyi szint elhivatottsága és az európai uniós támogatások jelentik (Fekete, 2017).

3. ábra: Az EU tagországok összes állami támogatási kiadásai a GDP százalékában, a vasutak kivételével, 2015

Figure 3 Total state support for EU members as a percentage of GDP excluding railways, 2015



Forrás: European Commission, 2016b

Az Európai Bizottság Versenypolitikai Főigazgatósága 2017. május 26-án részletes vizsgálati eljárás megindításáról döntött a Jaguár Land Rover Nyitrán realizálandó beruházásának támogatása ügyében. A részletes jogi eljárás célja annak vizsgálata, hogy a mintegy 125 millió euró értékben nyújtott támogatás összhangban áll-e a regionális állami támogatásra vonatkozó uniós szabályokkal. A Jaguár Land Rover egy 1,4 milliárd euró értékű gigaberuházás keretében egy új, 150 ezer autó/év kapacitással rendelkező gyártóüzemet kíván létrehozni Nyitrán. A támogatást a szlovák hatóságok 2016-ban jelentették be a regionális állami támogatás szabályok alapján nyújtható maximális támogatást a Versenypolitikai Főigazgatósága számára. A Bizottság a bejelentett támogatás regionális állami támogatási iránymutatással való összeegyeztethetőségét vizsgálja és döntött arról, hogy megindítja a részletes vizsgálati eljárást (European Commission, 2017). Margrethe Vestager azzal indokolta az eljárás megindítását, hogy jó dolog, ha az állami

beruházások elősegítik a tagállamok gazdasági növekedését. Ugyanakkor el kell kerülnünk a tagállamok közötti káros támogatási versenyeket. Az eljárás megindítása minden esetre arra utal, hogy az Európai Bizottság a korábbiaktól szigorúbban kívánja elbírálni a jövőben az egyedi kormányzati döntésű állami támogatásokat.

3. A HAZAI TÁMOGATÁSI GYAKORLAT ÉRTÉKELÉSE

Az elmúlt 15 évben Magyarország nemzetközi versenyképességének növelése és új munkahelyek megteremtése érdekében több célzott állami támogatási rendszer is létesült, mely rendszerek egymást kiegészítve, egyes nemzetgazdasági érdekek mentén nyújtanak támogatást a hazánkban működő vagy letelepedő vállalatoknak. A kilencvenes években jellemző támogatási rendszert alapjaiban alakította át Magyarország Európai Unió csatlakozása. Ebből adódóan a támogatási rendszert egy oldalról hozzá kellett igazítani az Európai Unió Bizottsága által definiált támogatási lehetőségekhez, amellyel Magyarországon a korábbi támogatási rendszerek megszűntek, és helyüket új támogatási lehetőségek váltották fel. Másik oldalról az elérhető támogatások köre jelentős mértékben kibővült az Európai Unió által biztosított pénzügyi forrásokkal. Jelenleg Magyarország támogatási rendszere nagyrészt az Európai Unió által nyújtott pénzügyi forrásokon alapszik, azonban egyes nemzetgazdasági célok (külföldi működőtőke beáramlásának elősegítése, terület- és településfejlesztési célok, oktatás és képzés elősegítése, munkahely-teremtés elősegítése) megvalósulásának érdekében ezt kiegészíti több hazai költségvetési forrásból finanszírozott kormányzati támogatási rendszer is. A Nemzeti Együttműködés Programjának „Egymillió új munkahely!” programpontja végrehajtását szolgálják a Nemzetgazdasági Minisztérium szakmai irányítása mellett a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium kezelésébe tartozó Beruházás ösztönzési céllelőirányzatból finanszírozott, a jelentős beruházásokhoz a Kormány egyedi döntéseivel nyújtható támogatások, amely az egyik legfontosabb eszköz a Kormány kezében a beruházások ösztönzésére. A Beruházásösztönzési céllelőirányzat terhére a legalább tíz milliárd euró elszámolható költségű beruházásokhoz a Kormány egyedi döntése alapján közvetlen, vissza nem térítendő támogatás nyújtható, melynek célja, hogy a környező országokkal versenyképes támogatási konstrukció kínálásával elősegítse a nagyberuházási projekteknek a Magyarországon történő megvalósulását.

Egyedi kormánydöntésen alapuló (EKD) támogatásnak nevezik Magyarországon azt a támogatási formát, amelyben a vállalkozások közvetlenül a Magyar Kormányhoz nyújtják be támogatási kérelmüket. Ezekben az esetben a kérelem-támogatásról minden esetben, egyedileg és közvetlenül a Magyar Kormány határoz. Az elnevezés megtévesztő lehet, mert a döntés ugyan mindig egyedi és közvetlen, ugyanakkor ez a támogatási forma is az európai uniós jogharmonizációban kialakításra került magyar jogszabályokon alapul:

- Az Európai Unió Alapszerződése 107. és 108. cikke alkalmazásában a 651/2014/EU számú bizottsági rendelt 25. cikke. A 2014/C 198/01 számú

európai bizottsági közlemény. Az Európai Unió működéséről szóló szerződés 107. cikk (3) bekezdés b) és c) pontjai.

- 2013. évi CCXXX. törvény. 2010/2014. (VIII. 27.) Kormányrendelet. 426/2016. (XII.15.) Kormányrendelet. 119/2017. (V. 29.) Kormányrendelet. 346/2017 (XI. 20.) Kormányrendelet.

E támogatási forma működtetésében a Magyar Kormány nevében a mindenkori külgazdasági és külügyminiszter jár el, a célra létrehozott HIPA – Nemzeti Befektetési Ügynökség közreműködésével. A vállalkozói pályázatok benyújtása, kezelése, a támogatási szerződések megkötése és kezelése ezen az ügynökségen keresztül lehetséges.

Az EKD támogatáshoz jutás egy 9 lépésből álló folyamat, amelynek az átfutása átlagosan 90 napot igényel (Glósz és Társa Ügyvédi Iroda, 2017):

1. Előzetes konzultációk. Előkészítő tárgyalások a HIPA-val, a projekt illesztése és optimalizálása a jogosultsági feltételekhez
2. Pályázat benyújtása. A pályázat és a mellékleteinek elkészítése, benyújtása a HIPA-hoz
3. Befogadó levél. A pályázat ellenőrzése és befogadása. Befogadó levél küldése a pályázó részére. A fejlesztési projekt hivatalos megkezdése.
4. Támogatási ajánlat. A kormány támogatási ajánlatának kibocsátása és megküldése a pályázónak (érvényessége 3 hónap).
5. Ajánlat elfogadása. A támogatási ajánlat elfogadása, hivatalos értesítés küldése a HIPA-nak és a kormány részére.
6. Előzetes ellenőrzés. A szerződéskötéshez szükséges információk összegyűjtése a HIPA listája alapján. Helyszíni ellenőrzés a megvalósítás tervezett helyén, jegyzőkönyv készítésével.
7. Szerződéskötés. A szerződéstervezet elkészítése. A szerződéstervezet véleményezése, a szerződés véglegesítése. A szerződés hivatalos aláírása.
8. Hatálybalépés. Hivatalos dokumentumok kibocsátása (90 nap). A támogatás lehívásának megkezdése.
9. A támogatás elszámolása. Projekt dosszié kialakítása. Projekt dokumentáció vezetése. Bizonylatok ellenőrzése. Kifizetési kérelmek elkészítése. Szakmai beszámolók elkészítése. Helyszíni ellenőrzés lebonyolítása.

Az EKD támogatási rendszer 2004-től kezdte meg működését, ezek közül a Beruházás ösztönzési célelőirányzathoz kapcsolódó Egyedi Kormánydöntéssel nyújtható (EKD) beruházási támogatási szerződések 2018. április 6-án hatályos 2017. január 1-től megkötött járműipari beruházásokkal kapcsolatos összesített listáját az 1. számú táblázat foglalja össze. A 2018 áprilisáig megkötött összesen 204 darab EKD keretében támogatott beruházásból 75 darab kapcsolódott a járműiparhoz. Ebből kitűnik, hogy a járműipar meghatározó részét, mintegy 37%-át kapta az összes EKD támogatásnak, ugyanakkor ebből mindösszesen 2 volt magyar tulajdonú cég. A Csaba Metál Öntödei Zrt. 2015. december 29-én kapott 1 milliárd 316 millió 497 ezer forintot autóiipari öntöde megvalósításához,

míg a CSABACast Könnyűfémöntöde Kft. 2016. július 11-én 940 millió 267 ezer forintot autóiipari öntöde létrehozásához. Mindebből kitűnik, hogy a 2004 és 2018 áprilisa között regnáló kormányok mindeddig meglehetősen szűkmarkúan bántak a hazai tulajdonú járműipari vállalkozásokkal a támogatások megítélésénél.

Mindez azért különösen aggályos, mivel a járműipar helyzetét vizsgáló szakértők elemzése szerint az autóiipar a magyar nemzetgazdaságon belül kiemelkedően termelékeny, ugyanakkor a hazai iparági KKV-k kevésbé produktívak, mint a nagyvállalatok, és ez a különbség a térségben Magyarországon a legnagyobb (Rechnitzer et al., 2017). Másrészt közismert, hogy a multinacionális vállalkozások versenyképességük folyamatos biztosítása érdekében igyekeznek minél kevesebb tevékenységgel maguk foglalkozni: ezért egyre kevesebb beszállítótól egyre nagyobb integráltságú termékeket várnak el. Ez azt jelenti, hogy a további (alsóbb) beszállítói szintekre egyre több cég kerülhetne fel. Ez azonban Magyarországon mindeddig nem a hazai cégek megerősödését, beszállítóvá válását segítette elő, hanem a nagyvállalatok külföldi beszállítóinak a Magyarországra települését támogatta (HIPA, 2016).

1. táblázat: EKD támogatások a közúti járműiparban (2017–2018)

Table 1 Unique centralized decision state aid in the road vehicle industry (2017–2018)

Cégnév	Reláció	Tevékenység	Létrejött munkahelyek száma	Támogatási összeg ezer HUF	Szerződés aláírása év-hó-nap
Sona BLW Hungary Kft.	India	autóalkatrész-gyártás	130	633 535	2018-01-08
SICTA Gyártó, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	Franciaország	autóalkatrész-gyártás	115	436 848	2018-01-08
SIIX Hungary Kft.	Japán	elektromos alkatrészgyártás	300	1 275 367	2018-01-08
Valeo Siemens eAutomotive Hungary Kft.	Franciaország, Németország	elektromos és hibrid hajtású járművek erőátviteli rendszerének alkatrészeinek gyártása	300	3 249 241	2018-01-08
Valeo Siemens eAutomotive Hungary Kft.	Franciaország, Németország	elektromos és hibrid hajtású járművek erőátviteli rendszerének alkatrészeinek gyártása	400	3 697 412	2018-01-08
Thyssenkrupp Presta Hungary Kft.	Németország	rugó és stabilizátor gyártás	250	3 776 267	2018-01-04
ElringKlinger Hungary Korlátolt Felelősségű Társaság	Németország	autóalkatrész gyártás	150	1 245 800	2017-12-29
Flextronics International Termelő és Szolgáltató Vámszabadterületi Kft.	USA	autóalkatrész gyártás	100	769 275	2017-12-29
FAG Magyarország Ipari Kft.	Németország	autóalkatrész gyártás	250	3 159 551	2017-12-21
Rosenberger Magyarország Elektronikai Kft.	Németország	autóalkatrész gyártás	401	1 609 448	2017-12-21

Cégnév	Reláció	Tevékenység	Munkahelyek száma	Támogatási összeg ezer HUF	Szerződés aláírása év-hó-nap
ZF Hungária Ipari és Kereskedelmi Kft.	Németország	autóalkatrész gyártás	770	6 699 994	2017-12-21
Nemak Győr Alumíniumöntöde Kft.	Mexikó	hengerfejgyártó üzem bővítése	180	1 413 913	2017-10-20
DANA Hungary Gyártó Kft.	USA	közúti jármű, járműmotor alkatrészeinek gyártása	200	2 892 839	2017-10-05
BorgWarner Oroszlány Kft. és BorgWarner Hungary Kft.	USA	közúti jármű, járműmotor alkatrészeinek gyártása	600	1 723 260	2017-09-06
Yanfeng Hungary Automotive Interior Systems Kft	Kína	közúti jármű, járműmotor alkatrészeinek gyártása	450	1 850 876	2017-08-10
F.Segura Hungária Ipari és Kereskedelmi Kft.	Spanyolország	gépjármű-karosszéria és motor fém alkatrész gyártás	85	678 078	2017-07-04
Hi-Lex Hungary Kábelrendszer Gyártó Kft	Japán	autóipari alkatrészgyártás	120	746 509	2017-07-04
Mitsuba Automotive Systems of Europe Autóalkatrész Gyártó Kft.	Japán	autóipari alkatrészgyártás	150	850 381	2017-07-04
Maxon Motor Hungary Elektronikai Kft.	Svájc	elektromotor alkatrészgyár	102	1 048 070	2017-05-25
Rosenberger Magyarország Elektronikai Kft.	Németország	autóalkatrész gyártás	400	857 943	2017-05-03
Valeo Auto-Electric Magyarország Gépjárműalkatrészgyártó Kft	Franciaország	járművillamossági, -elektronikai készülékek gyártása	180	1 026 345	2017-05-04
Linamar Hungary Autóipari és Gépgyártó Zrt.	Kanada	általános és autóipari gépgyártás	81	507 805	2017-01-19

Forrás: Külgazdasági és Külügyminisztérium, 2018

Emellett az is szembeűnő a Külgazdasági és Külügyminisztérium összesített adataiból, hogy a 2018 áprilisáig megkötött összesen 204 darab EKD keretében támogatott beruházásból mindössze 29-et kapott teljesen magyar tulajdonú vállalat (14%). Ez pedig azért nem kedvező, mivel Magyarországon hazai közép-vállalkozásból lassan kevesebb van, mint nagyvállalatból és jóval kevesebb, mint kis- és mikro vállalatból. Amennyiben a külföldi nagyvállalkozások kapják továbbra is a rendelkezésre álló állami támogatások jelentős részét, akkor a hazai vállalkozások nem lesznek képesek továbbfejlődni, külföldi versenytársaikkal felvenni a versenyt. Ezt a folyamatot jól tükrözi például az, hogy a magyar vállalati struktúra most már hosszú évtizedek óta korántsem tekinthető ideá-

lisnak. A legfőbb probléma, hogy kevés a középvállalkozás Magyarországon. Ha a fejlett országokban jellemző valóban versenyképes gazdasági modelleket vesszük alapul, akkor azt láthatjuk, hogy például a német Baden-Württemberg tartományban kb. 14 ezer közepes vállalkozás rendkívül innovatívan, kreatívan működik és ezek a cégek jelentik az ottani gazdaság gerincét. Itthon mindösszesen csupán kb. 4 600 jól működő középvállalattal lehet számolni. Amennyiben a magyar közepes méretű vállalkozások száma 2,5-3 szorosára növekedne, akkor a magyar GDP is 2-3-szorosára nőhetne a jövőben.

Joggal merül föl a kérdés, hogy Magyarországon miért van jóval kevesebb középvállalkozás, mint a nálunk fejlettebb, versenyképesebb régiókban, országokban? Legfőbbképpen azért, mert a magyar kisvállalkozások habár ma már kellő nagy számban vannak jelen a gazdaságban, közismerten korán szűnnek meg. Kétségtelen az, hogy ez a kisvállalkozások természetes jellemzője szerte a világon a verseny nagyfokú intenzitása miatt, mégis feltűnő az, hogy Magyarországon sokkal kevesebb kisvállalkozás tud megerősödni és középvállalkozássá válni, mint más, nálunk fejlettebb országokban, sőt mi több sokkal kevesebb középvállalkozásból lesz nagyvállalkozás. A magyar nagyvállalatok döntő része jelenleg külföldi tulajdonban van, és csak elvétve találunk köztük olyat, amely kisvállalkozásból fejlődött nagyvállalattá, igazi multinacionális hazai vállalkozást pedig még kevesebbet találunk köztük.

A 2004 és 2018 tavasza közötti időszakot felölelő adatokból az is kiderül, hogy összességében 396 milliárd 955 millió 341 ezer forinttal támogatták a kormányok elsősorban a külföldi nagyvállalatokat 204 esetben. Van olyan vállalat, amely többször is kapott támogatást, így összességében kevesebb támogatott vállalatról van szó, mint 204. Ebből az összegből 67 723 munkahely létrehozását vállalták a cégek, így átlagban 5 millió 861 ezer forintból jöhetett létre egy-egy új álláshely. A legtöbb támogatást kapták egy-egy alkalommal: a Mercedes-Benz Manufacturing Kft. 22 milliárd 153 millió forintot 2008-ban, 2 500 munkahelyre; az Apollo Tyres Hungary Kft. 16 milliárd 81 millió forintot 2014-ben, 975 munkahelyre; a Hankook Tire Magyarország Kft. 15 milliárd 881 millió forintot 2005-ben 1 508 munkahelyre; az Audi Hungaria Motor Kft. 13 milliárd forintot 2011-ben 1 800 munkahelyre; a Mercedes-Benz Manufacturing Kft. 12 milliárd 878 millió forintot 2016-ban, ezer munkahelyre.

E négy cég közül az Apollo Tyres volt az egyetlen, amelynek be kellett érnie egy EKD-vel kiutalt támogatással. Ugyanis a Hankook egy másik kft.-je 2013-ban is kapott 7 milliárd 679 millió forintot, így mindösszesen 23 milliárd 56 millió forint kormányzati támogatáshoz jutottak. Az Audi összesen négy alkalommal jutott EKD-vel támogatott forráshoz 2004 és 2018 áprilisa között, ami több mint 28 milliárd 544 millió forintot hozott ennek a vállalatnak. Az Audinál többször csak a Robert Bosch különböző érdekeltségei részesültek EKD támogatásban, összesen 12 alkalommal, ami összességében 15 milliárd 6 millió forintot jelentett számukra. De a Mercedes még így is vezet, az összesen kicsit több mint 35 milliárd forint értékű támogatással.

Egy EKD-val a legtöbb munkahelyet (2 500-at) a Mercedes 2008-as beruházásánál támogatta a kormány, a legkevesebbet pedig a Linde Gáznál, ahol 10 munkahelyre jutott 300 millió forint értékű támogatás 2006-ban. Ha megnézzük, mennyiért létesültek munkahelyek a legtöbb és legkevesebb EKD támogatással, akkor majdnem 95-szörös eltérést tapasztalhatunk a támogatottak között. A legdrágábban és a legolcsóbban támogatott munkahelyek a következők voltak: Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyrt. (2016) – egy munkahelyre 39,6 millió forint értékű támogatás jutott (összesen 4 milliárd 949 millió forint értékű támogatás mellett). Audi Motor Hungaria Kft. (2008) – egy munkahelyre 35,6 millió forint értékű támogatást kapott, összesen 5 milliárd 335 millió forint értékű támogatás mellett. A Linde Gáz Magyarország Zrt. 2006-ban egy munkahelyre 30 millió forint értékű támogatást kapott összesen 300 millió forint értékű támogatás mellett. Az Interspan Faipari Kft. 2015-ben egy munkahelyre 29,6 millió forint értékű támogatást kapott, összesen 2 milliárd 958 millió forint értékű támogatás mellett. A Béres Gyógyszergyár Zrt. 2015-ben egy munkahelyre 26,3 millió forint értékű támogatást kapott, összesen 1 milliárd 576 millió forint értékű támogatás mellett. A Denso Gyártó Magyarország Kft.-nél (2007) egy munkahelyre 418 ezer forint értékű támogatás jutott (összesen 459,6 millió forint értékű támogatás mellett) (Tamásné, 2017).

A vizsgált mintegy tizenhárom évben az összes támogatás 85,8 százaléka, 278 milliárd forint a magyar feldolgozóiparban létrejött, elsősorban külföldi tulajdonban lévő vállalkozások beruházásait támogatta és itt létesült a legtöbb új munkahely is. A feldolgozóipari vállalatok összesen közel 42 ezer dolgozó felvételét vállalták. Ezen belül a közúti járművek gyártásának területén munkálkodó cégek valósították meg a támogatást elnyerő beruházások több mint egynegyedét (27%). Őket követte a számítógépek, elektronikai vagy optikai termékek gyártásával foglalkozó vállalkozások (14%), megelőzve a gumi és műanyag termékeket előállító (12%), valamint a gyógyszergyártó vállalatokat (8%). A szakmai, tudományos vagy műszaki tevékenység területére sorolt gazdálkodókhoz került a támogatások 7,7 százaléka, az infokommunikációs tevékenységekre 2,3 százalék jutott. Ugyanakkor az egy munkahelyre jutó átlagos támogatás nagysága szempontjából e két utóbbi szektor hátul foglal helyet (Pomogyi, 2017).

A magyarországi EKD támogatások egy további komoly hiányossága volt 2017 előtt, hogy elsősorban a nagyvállalatok kapacitásbővítő, munkahelyteremtő beruházásait támogatta, míg a K+F tevékenységhez és a technológia-intenzív beruházásokat és a mikro-, kis- és középvállalkozások fejlesztéseit csupán minimális mértékben.

Az EKD-projektek kevesebb, mint 5 százaléka irányult K+F tevékenységre. Ezeknél gyakoribb volt a regionális szolgáltató és elemzőközpontok, call centerek, illetve valamilyen jogi, üzleti, IT-s vagy pénzügyi szolgáltatás kiépítésének segítése, a támogatások 15 százaléka került ide. A fennmaradó 80 százalék új üzemek, telephelyek, gyárak építésére, egyéb kapacitásbővítő beruházásokra irányult (Pomogyi, 2017).

Ezért jelentős és kedvező változás az, hogy 2017. január 1-től a K+F tevékenységhez és a technológia-intenzív beruházásokra is kiterjesztették a vissza nem

térítendő támogatások pályázati lehetőségeit a beruházás ösztönzési célélő-irányzat felhasználásáról szóló 210/2014. (VIII. 27.) Korm. rendelet módosításáról szóló 426/2016. (XII. 15.) Korm. rendelet alapján. A magyar gazdaság Európa „termelőközpontjából” mindinkább a kontinens egyik meghatározó, „ipari és innovációs központjává” történő átalakítása érdekében, 2017. január 1-től új, vissza nem térítendő támogatási formák kerültek bevezetésre vállalati K+F tevékenység és a technológia-intenzív beruházások megvalósításának ösztönzése céljából. E támogatás is egyedi kormánydöntés („EKD”) keretében (210/2014 (VIII.27.) Korm. rendelet) vált elérhetővé a Nemzeti Befektetési Ügynökségen (HIPA) keresztül. E támogatási forma segítségével

- 25% közvetlen tőketámogatás érhető el egyedi kormánydöntési rendszerben, nagy- és multinacionális vállalatoknak.
- 35-65% közvetlen tőketámogatás érhető el európai uniós társfinanszírozásban, mikro-, kis- és középvállalkozásoknak.
- 65-100% közvetlen tőketámogatás érhető el egyetemi konzorciumi megállapodásokkal, vállalkozási mérettől függetlenül.

Az EKD támogatási szerződés megkötését megelőző döntés-előkészítő előterjesztések korlátozott terjesztésű, minősített dokumentumok, így azok szabadon nem betekinthesek. A támogatási döntést előkészítő előterjesztések a döntés megalapozásához szükséges adatokat, gazdaságossági hatászámításokat tartalmazzák. Az EKD támogatási rendszerben szerződött vállalatok támogatását, illetve a támogatás mértékének megítélését a támogatási folyamatban részt vevő Nemzetgazdasági Minisztérium és Nemzeti Fejlesztési Minisztérium a Nemzeti Külgazdasági Hivatal (HITA) bevonásával minden projekt esetében körültekintően megvizsgálja. A nemzetgazdasági háttérszámítások a vállalat tevékenységét előre vetítve összesítik a várt államháztartási bevételeket, és e bevételeket szembesítik a támogatásként nyújtott államháztartási kiadással. A gazdaságossági háttérszámítások egyik sarokpontja, hogy az egyes vállalatoknak nyújtott készpénz-támogatás, a projekt fenntartási időszaka (monitoring időszak) alatt nemzetgazdasági szempontból megtérüljön.

Az elmúlt időszakban az EKD támogatási rendszer működését, illetve egyes vállalati projektek támogatását a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal és az Állami Számvevőszék is több alkalommal vizsgálta.^[2]

[2] Lásd például az Állami Számvevőszék 12102 számú jelentését a beruházásokhoz kapcsolódó adókedvezmények és támogatások ellenőrzéséről vagy az 15091 számú jelentését a foglalkoztatási célú adó- és járulékkedvezmények igénybevételének szabályszerűségi ellenőrzéséről.

4. A HAZAI JÁRMŰIPARI BERUHÁZÁSOK TERÉN KAPOTT KIMAGASLÓ ÁLLAMI SZUBVENCÍÓK – AZ AUDI, A MERCEDES ÉS A BOSCH ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. kapta mindeddig a legnagyobb támogatást összességében a magyarországi járműipari vállalkozások közül, amelynek az összege 35 milliárd 31 millió 738 ezer forintot tett ki. Az Audi összesen négy alkalommal jutott EKD-vel támogatott forráshoz 2008 és 2018 között, ami összességében több mint 28 milliárd 544 millió 174 ezer forint értékű támogatást jelentett. Az Audinál többször csak a Robert Bosch különböző érdekeltségei részesültek többször kormányzati támogatásban, összesen 34 alkalommal, ami együttesen 21 milliárd 113 millió 533 ezer forintot jelentett e vállalkozás számára. A három vállalkozás közül a Robert Bosch Energy and Body Systems Kft. vette igénybe a legtöbb féle állami költségvetésből és európai uniós forrásból származó támogatást közel 15 éves magyarországi működése során az egyedi beruházási támogatásoktól kezdve, a termelésbővítő támogatásokon át a munkahelyteremtést és a munkavállalók képzését segítő juttatásokig.

A 2. táblázatból is szembetűnő az, hogy a Robert Bosch cég a vizsgált időszak alatt mindvégig rendkívül aktív volt az állami támogatások megszerzésében. Szinte minden támogatási lehetőséget felkutatott és az esetek jelentős részében sikerrel pályázott is azokra. Nem kizárólag csak az egyedi kormányzati döntésű fejlesztési forrásokból kapott jelentős állami támogatásokat, hanem számos más, elsősorban európai uniós forrásból is szerzett jelentős plusz pénzt a különféle fejlesztési elképzelései megvalósításához. Ezt nagyrészt az is indokolta, hogy a Robert Bosch több leányvállalatot is alapított Magyarországon, amelyek mindegyike jelentős függetlenséggel és önálló felelősséggel rendelkezik a tulajdonos anyavállalat irányában. Ennek következtében mindegyik leányvállalat meglehetősen nagy autonómiával, önállósággal jár el a lehetséges források megszerzése terén is. A másik pólust a három vizsgált vállalkozás közül a Mercedes jelenti, amely mindössze két alkalommal kapott jelentős állami szubvenciót a Magyar Államtól, és mindkét esetben egyedi kormányzati döntésű (EKD) támogatásban részesült. Ennek ellenére a legtöbb támogatást a három vizsgált járműipari vállalkozás közül értékben mégis a Mercedes kapta. Kitérünk ebből, hogy a Mercedes forrásszerzési és fejlesztési stratégiája során, koncentráltan a vállalkozás életében hosszútávra kiható, meghatározó döntéseit illetően, igyekszik egy csomagban megegyezni a kormányzattal. Köztes szerepet játszik ebben a tekintetben a három vállalkozás között az Audi, amelyik habár a Mercedeshez hasonlóan elsősorban a nagyobb volumenű, hosszú távú fejlesztései esetében törekszik megállapodni a kormánnyal, ugyanakkor a Mercedeshez képest mégis eltérés, hogy minden nagyobb a vállalatot érintő lépés esetében egyeztet a Magyar Kormánnyal és ezek során több csomagban, egy-egy stratégiai fejlesztése kapcsán kér segítséget azok megvalósításához.

2. táblázat: Az Audi, a Mercedes és a Robert Bosch által kapott főbb állami támogatások összehasonlítása

Table 2 Comparison of major state subsidies received by Audi, Mercedes and Robert Bosch

	Audi Hungaria Motor Kft.	Mercedes-Benz Manufacturing Kft.	Robert Bosch Energy and Body Systems Kft.
2004			104 500 ezer Ft (EKD) 418 000 ezer Ft (EKD) 1 196 000 ezer Ft (EKD)**** 307 257 ezer Ft (EKD)** 1 500 000 ezer Ft (EKD)*****
2005			3 281 ezer Ft (EKD)
2006			
2007			21 534 ezer Ft (EKD) 2 277 000 ezer Ft (EKD)****
2008	5 335 313 ezer Ft (EKD)	22 153 530 ezer Ft (EKD)	240 000 ezer Ft (EKD)***
2009			94 670 ezer Ft (EKD)
2010			24 603 ezer Ft (EKD) 957 591 ezer Ft (EKD)* 300 000 ezer Ft (ÉMOP)
2011	15 482 226 ezer Ft (EKD)		12 875 ezer Ft (EKD)
2012			5 412 ezer Ft (EKD) 681 269 ezer Ft (ÉMOP) 457 040 ezer Ft (GOP) 143 230 ezer Ft (MJV)
2013	1 700 000 ezer Ft (EKD)		1 576 555 Ft (EKD)* 388 322 ezer Ft (GOP) 169 784 ezer Ft (GOP) 459 269 ezer Ft (GOP)
2014			500 000 ezer Ft (EKD)** 711 128 ezer Ft (EKD)*** 24 832 ezer Ft (GOP) 518 662 ezer Ft (GOP) 831 696 ezer Ft (GOP) 70 208 ezer Ft (NFA-KA) 35 498 ezer Ft (TÁMOP)
2015	6 026 635 ezer Ft (EKD)		666 593 ezer Ft (GOP)
2016		12 878 208 ezer Ft (EKD)	1 447 992 ezer Ft (EKD) 4 728 672 ezer Ft (EKD)**** 120 020 ezer Ft (NFA-KA) 120 020 ezer Ft (NFA-KA)
Össz:	28 544 174 ezer Ft	35 031 738 ezer Ft	21 113 533 ezer Ft

*Robert Bosch Kereskedelmi Kft.

**Robert Bosch Power Tool Elektromos Szerszámgyártó Kft.

***Robert Bosch Automotive Steering Kft.

****Robert Bosch Elektronika Gyártó Kft.

*****Robert Bosch Research Kft.

Forrás: Saját szerkesztés az érintett vállalkozások mérlegbeszámoló adatai alapján

ÖSSZEGZÉS

E tanulmányban először a magyarországi külföldi befektetők közötti fő különbségeket igyekeztünk megragadni és értékelni a fogadó ország szempontjából a nemzetközi és hazai szakirodalom alapján. Ezek szerint Magyarország számára azok a külföldi befektetések a leginkább kívánatosak, amelyek új, korszerű termelési módszereket hoznak be az országba, folyamatosan fejlesztik a hozzánk telepített technológiájukat, termékszerkezetüket, a gyártásfejlesztést, termékfejlesztést és a K+F tevékenységeiket is nálunk végzik. Folyamatosan bővítik a magyarországi beszállítók körét és mindezt elsősorban itthoni hazai tulajdonban lévő kis- és közepes vállalkozások bevonásával teszik.

Ezt követően az állami támogatásokkal kapcsolatos fő Európai Unió szabályokat mutattuk be. Ebben a vonatkozásban kiemelkedik a regionális támogatási térkép, amely a Magyarország egyes régiói, illetve a fejlett régiók esetében kisebb területi egységei számára határozza meg az ott beruházó vállalatok számára beruházási támogatásként nyújtható állami támogatás maximális mértékét. Az Európai Bizottság Versenypolitikai Főigazgatósága 2016. október 11-én hagyta jóvá a jelenleg hatályos magyarországi regionális állami támogatási térkép módosítását. A tagországok közül a GDP-jükhöz mérten legnagyobb állami támogatást négy ország (Lettország [2,26%], Cseh Köztársaság [1,6%], Magyarország [1,38%] és Németország [1,22%]) nyújtotta 2015-ben.

Mindezek után azt vizsgáltuk meg, hogy az állami támogatások nyújtásának jelenlegi hazai gyakorlata mennyiben optimális a magyar gazdaság tartósan fenntartható növekedési pályára állítása szempontjából. Ennek során megállapítottuk többek között, hogy a 2004 és 2018 áprilisa között működő kormányok mindaddig alárendeltként kezelték a hazai tulajdonú kis- és közepes vállalkozásokat és elsősorban a nagyvállalatok kapacitásbővítő, munkahelyteremtő beruházásait támogatták, míg a K+F tevékenységet és a technológia-intenzív beruházásokat valamint a hazai tulajdonú mikro-, kis- és középvállalkozások fejlesztéseit csupán csak minimális mértékben. Kedvező változás az, hogy 2017. január 1-től a K+F tevékenységekre és a technológia-intenzív beruházásokra is kiterjesztették az EKD rendszert. Ugyanakkor javasoljuk, hogy a jövőben elsősorban a hazai tulajdonú kis- és közepes vállalkozásokra fókuszálják az állami támogatásokat, hogy azok versenyképessége is vetekedni tudjon a hasonló tevékenységet végző külföldi versenytársaikkal összemérve és egyre többen válhassanak a nagy multinacionális cégek beszállítóivá, valamint jelenhessenek meg önálló versenyképes termékekkel és szolgáltatásokkal a nemzetközi piacokon.

Ugyancsak változást javasolunk abban a tekintetben is, hogy a jelenlegi támogatási rendszer nem kezeli hatékonyan a munkaerőhiány problémáját és az országon belüli területi egyenlőtlenségeket sem csökkenti, hanem sokkal inkább fokozza. Ezért véleményünk szerint ma már nem elégséges normatívan az ország összes területén a munkahelyteremtésre fókuszálni a támogatási rendszert, hanem a jövőben az ország elmaradottabb területein a vállalkozás és

munkahelyteremtésre kellene fókuszálni, de kiemelten kezelve a munkaerőhiány csökkentését is. Míg a fejlettebb területek esetében most már nem a munkahelyteremtést, hanem a nagyobb hozzáadott érték előállítását és a munkaerőhiány csökkentését kellene támogatnia az állami támogatások rendszerének, kiemelten kezelve a K+F tevékenységeket és a technológia-intenzív beruházásokat.

Végül, de nem utolsó sorban összehasonlítottuk a három legnagyobb támogatást kapott külföldi vállalkozás, az Audi, a Bosch és a Mercedes által kapott állami szubvenciók főbb jellemzőit. Célszerű lenne megállapításainkat és a nagyvállalkozások magatartása közötti eltéréseket a jövőben figyelembe venni a velük történő stratégia megállapodások előkészítése és tárgyalása során annak érdekében, hogy mindkét fél érdekei a lehető legnagyobb mértékben érvényre tudjanak jutni azokban.

IRODALOMJEGYZÉK

- Anderson, R. (2001) Looking for jobs beyond the age of manufacturing. *Financial Times Survey, Czech Republic*, 12.
- Állami Számvevőszék (2012) *Jelentés a beruházásokhoz kapcsolódó adókedvezmények és támogatások ellenőrzéséről. 12102*. 2012. november <https://www.asz.hu> Letöltve: 2017. 06. 22.
- Állami Számvevőszék (2015) *Jelentés a foglalkoztatási célú adó- és járulékkedvezmények igénybevételének szabályszerűségi ellenőrzéséről 15091*. 2015. június Letöltve: 2017. szeptember 20.
- Blomström, M.-Kokko, A. (2003) *The economics of foreign direct incentives*. NBER Working Paper 9489 Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, mimeo.
- Danish Embassy in Warsaw (Daw) (2002) New forms the Polish industry sector. Warsaw, Danish Embassy, *Newsletter* 5.
- Deákné Gál A.-Lentner Cs. (2010) A Magyarországra érkező működő tőke befektetések főbb motivációi a rendszerváltástól napjainkig. In: Beszteri B.-Majoros P.-Zimler T. (szerk.): *Magyarország határ menti térségeinek és városainak fejlődése a rendszerváltás és európai uniós tagságunk következtében: a 2010. április 27-én Komáromban rendezett tudományos konferencia előadásai*. MTA VEAB, Veszprém. 185-194.
- Dunning, J. H. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley Publishing Company, London.
- European Commission (2016a) *State aid: Commission approves amendments to Hungarian regional aid map for the period of 2017-2020*. Brussels. <http://europa.eu/rapid/midday-express-11-10-2016.htm> Letöltve: 2017. 09. 18.
- European Commission (2016b) *State Aid Scoreboard 2016*. http://ec.europa.eu/competition/state_aid/scoreboard/index_en.html Letöltve: 2017. 09. 19.
- European Commission (2017) *State aid: Commission opens investigation into proposed public financing of Jaguar Land Rover plant in Slovakia*. Brussels. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-1450_en.htm Letöltve: 2017. 09. 18.
- Fekete D. (2017) A nagyvárosi régiók működésének fenntarthatósága az EU-ban. *Polgári Szemle*, 13, 4-6. 111-123.
- Glósz és Társa ügyvédi iroda (2017) *EKD támogatás lebonyolítási rendszere*. <https://glosz.eu/ekd-tamogat-as-lebonyolitasi-rendszere/> Letöltve: 2018. 04. 07.

- HIPA (2016) *Direkt beszállítói kézikönyv*. <https://hipa.hu/kezdolap#kiadvanyok> Letöltve: 2017. 09. 27.
- Horváth G. (2011) *Handout - Egy motorgyár létesítése*. Széchenyi István Egyetem, Győr. http://www.sze.hu/~kardos/AUDI2011/Handout%20%20Egy%20motorgy%20E1r%20%E9tes%EDt%E9se_SZE_20110920.pdf Letöltve: 2017. 09. 12.
- Hirvensalo, I. (2000) *Foreign direct investment around the Baltic Sea: is there policy competition among the countries?* Presentation at the OECD Conference on Fiscal Incentives and Competition for Foreign Direct Investment in the Baltic States, Vilnius, Lithuania.
- Külvgazdasági és Külügyminisztérium (2018) *EKD hatályos szerződések*. <http://www.kormany.hu/hu/dok?page=15&type=204#!DocumentBrowse> Letöltve: 2018. 04. 06.
- Lall, S. (1996) *Learning from the Asian Tigers*. Macmillan, Basingstoke.
- Lentner Cs. (2015) Uncertainty Factors in National Economy Planning - International Effects and Hungary's Outlook Up to 2050. *Central European Political Science Review*, 16, 62, pp. 9–26.
- Lentner Cs. (2017) A gazdaságpolitikai tervezés kihívásai nem konvencionális gazdasági térben - gazdasági és jogi közelítésből. *Gazdaság és Jog*, 25, 11, 3–7.
- *Maximális támogatásintenzitás nagyvállalatok számára*. <http://tvi.kormany.hu/regionalis-tamogatasi-terkep> Letöltve: 2017. 09. 18.
- Narula, R.-Dunning, J. H. (2000) Industrial development, globalization and multinational enterprises: new realities for developing countries. *Oxford Development Studies*, 28, 2, pp. 143–167.
- Novoszáth P. (2007a) Külföldi tőkebefektetések, transznacionális vállalatok - globális trendek, várható tendenciák, aktuális kérdések. In: Lentner Cs. (szerk.): *Pénzügypolitikai stratégiák a XXI. század elején*: prof. dr. Huszti Ernő DSc. egyetemi tanár a pénzügyi intézményrendszer, a tudomány és a felsőoktatás szolgálatában: tiszteletkötet 75. születésnapja alkalmából. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Novoszáth P. (2007b) A vállalaton belüli kereskedelem jelentősége, típusai - ellentmondásossága Magyarországon. *Gazdaság és Társadalom*, 18, 1, 27–60.
- Pomogyi F. (2017) Munkahelyteremtés állami támogatással. *Világgazdaság*, 2017. november 14. <http://www.gki.hu/wp-content/uploads/2017/11/Pomogyi-Fanni-VG-17.11.14.pdf> Letöltve: 2018. 04. 08.
- Rechnitzer J.-Hausmann R.-Tóth T. (2017) A magyar autóipar helyzete nemzetközi tükrökben. *Hitelintézeti Szemle/Financial and Economic Review*, 16, 1, 119–142.
- Szentes T. (2006) *Fejlődés, Versenyképesség, Globalizáció II*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Tamásné Szabó Zs. (2017) *320 milliárd forinttal tömték ki a nagyvállalatokat*. 24.hu. 2017. 04. 11. <http://24.hu/fn/gazdasag/2017/04/11/320-milliard-forinttal-tomtek-ki-a-nagyvallalatokat/> Letöltve: 2017. 09. 18.
- UNCTAD (2003) *World Investment Report 2003: FDI Policies for Development: National and International Perspectives*. United Nations, New York and Geneva.
- UNCTAD (2005) *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalisation of R&D*. United Nations, New York and Geneva.
- World Bank (2002) Central Europe's Ireland? Interview with Hungary's Economy and Transportation Minister about launching new investment promotion program. *Transition Newsletter*, 13, 6, World Bank, Washington D.C.

JOGSZABÁLYOK:

- Az Európai Unió Alapszerződése 107. és 108. cikke alkalmazásában a 651/2014/EU számú bizottsági rendelet 25. cikke.
- A 2014/C 198/01 számú európai bizottsági közlemény.
- Az Európai Unió működéséről szóló szerződés 107. cikk (3) bekezdés b) és c) pontjai.
- 2013. évi CCXXX. törvény Magyarország 2014. évi központi költségvetéséről
- 201/2014. (VIII. 27.) Kormányrendelet a beruházás ösztönzési céllelőirányzat felhasználásáról
- 426/2016. (XII.15.) Kormányrendelet a beruházás ösztönzési céllelőirányzat felhasználásáról szóló 210/2014. (VIII. 27.) Korm. rendelet módosításáról
- 119/2017. (V. 29.) Kormányrendelet a beruházás ösztönzési céllelőirányzat felhasználásáról szóló 210/2014. (VIII. 27.) Korm. rendelet módosításáról
- 346/2017 (XI. 20.) Kormányrendelet a beruházás ösztönzési céllelőirányzat felhasználásáról szóló 210/2014. (VIII. 27.) Korm. rendelet módosításáról.

A vállalati és a regionális kultúra kölcsönhatásának vizsgálata az Audi Hungaria Zrt. és Győr példáján

Exploring the interactions between corporate and regional culture through the example of Audi Hungaria Zrt. and Győr



Absztrakt

A tanulmány témája az Audi Hungaria Zrt. (AH) szervezeti kultúrája és a győri regionális kultúra egymásra gyakorolt hatásainak feltárása az AH elmúlt 25 éves győri jelenléte során. A kutatás célja a kulturális változások folyamatainak, mint a vállalatok és a régiók közötti kölcsönhatás eredményének, valamint a regionálisan beágyazott vállalatok és az innovatív regionális kultúrák fejlődésének a mélyebb megértése. A kutatás módszere számos szakirodalom, valamint korábbi kutatások eredményeinek és interjúknak az elemzése. A munka eredménye annak kimutatása, hogyan jellemezhető a regionális és a nagyvállalati kultúra kölcsönhatása, különös tekintettel az életminőség, az innováció, a humán erőforrás és a környezeti felelősség szempontjából, Győr és az AH példáján.

Kulcsszavak: régió, vállalat, beágyazottság, kulturális kölcsönhatás

Abstract

The subject of this paper is the exploration of the interaction between the organizational culture of Audi Hungaria Ltd. (AH) and the culture of Győr region during the presence of AH in Győr in the last 25 years. The aim of the research is a deep understanding of the cultural change processes, and the development of regionally embedded companies and innovative regional cultures. The methods were both analyses of the relevant scientific literature and previous researches; furthermore some expert interviews were conducted among Company's and City's representatives. As result, a demonstration has gained related to the character of the interaction between regional and corporate culture, in particular with regard to quality of life, innovation, human resources and environmental responsibility, through Győr's and AH's example.

Keywords: region, corporation, embeddedness, cultural interaction

BEVEZETÉS

Jelen tanulmány témája egy régió és az ott leányvállalatot alapító, németországi központú, nemzetközi nagyvállalat kultúrája közti hatások/kölcsönhatások vizsgálata. A kutatás célja az Audi AG győri leányvállalata, az Audi Hungaria Zrt. (AH) szervezeti kultúrája és a győri regionális kultúra egymásra gyakorolt hatásainak feltárása az AH elmúlt 25 éves győri jelenléte során; valamint a regionálisan beágyazott vállalatok és az innovatív regionális kultúrák fejlődésének a mélyebb megértése.

Az erős regionális kultúrák elősegítik olyan feltételek létrejöttét, amelyek között az innováció és a jólét virágozhat. A globalizáció azonban gyengítheti a vállalatok és a környező régiók közötti kapcsolatokat. Prud’homme és Dankbaar (2009) összegzése szerint számos kutató igazolja hipotézisét a multinacionális cégek „hajléktalan vállalatok” (*homeless companies*) vagy „kötetlen vállalatok” (*footloose companies*) természetéről – olyan multinacionális vállalatokról, amelyek nem elkötelezettek egyetlen régió vagy ország iránt sem, oda telepítenek leányvállalatot, ahol a legelőnyösebb számukra, és bezárják őket, mielőtt valahol máshol jobb lehetőség merül fel. Másrészt a regionális fejlődést pozitívan befolyásolhatja a globális vállalati kultúra, ahogy azt Délkelet-Ázsia új, dinamikus, versenyképes kultúráinak a fejlődése példázza, és a vállalatok is profitálhatnak a különböző regionális kultúrákkal való érintkezésből, különösen a „nyílt innováció” korában (Prud’homme–Dankbaar, 2009, 3). Blanchard és társai (2016) is tesztelték ezt a hipotézist és azt állapították meg, hogy a multinacionális vállalatok valóban könnyebben tudják áttelepíteni adott esetben a működésüket más telephelyükre, de számos tényező befolyásolhatja ezt a döntést. Például minél nagyobb a vállalat, minél termelékenyebb, minél régebb óta működik egy helyen – kritikus fordulópontként a 17. évet jelölik meg –, annál nagyobb lehet az áttelepítésből, cégbezárásból adódó veszteség, ami az üzembeszárás ellen hat.

„Napjaink globalizálódó világának egyik jellemzője a nemzetállamok, nemzetgazdaságok csökkenő, míg a különböző (nemzet alatti és nemzet feletti) regionális szintek és a multinacionális nagyvállalatok növekvő szerepe a világszintű (nem csak gazdasági) folyamatok formálásában. Ezzel párhuzamosan helyi szinten is számos figyelemre érdemes jelenség zajlik, ezek közül az egyik legtöbbet vitatott a nagyvállalati beágyazódás. A globalizáció folyamatai kapcsán egyre erősebb igény van az adott területi egység (település és/vagy régió) minőségének fejlesztésére, melyben az adott vállalat működik. A társadalmi tőke (hálózatok) és a szimbolikus tőke (elismertség) közötti kapcsolat egyre szorosabbá válik, és fontosságuk a képzett emberi erőforrás – mint az innováció és a fejlődés alap-tényezője – számára felértékelődik...Európa újraparosítása a 2014-2020 közötti európai uniós programozási időszak egyik fő prioritása. A cél a NUTS2-es szintnél kisebb helyi és térségi gazdasági rendszerek megerősítése.” (Józsa, 2017, 6)

Mindezen fenti megközelítések alapján beágyazottnak tekinthetünk egy vállalatot, ha hosszú távú orientációjában a régióban maradás szerepel, ezért érdekelt, aktív és tudatos résztvevő a régió fejlesztésében, a jólét megteremtésében, az élet-

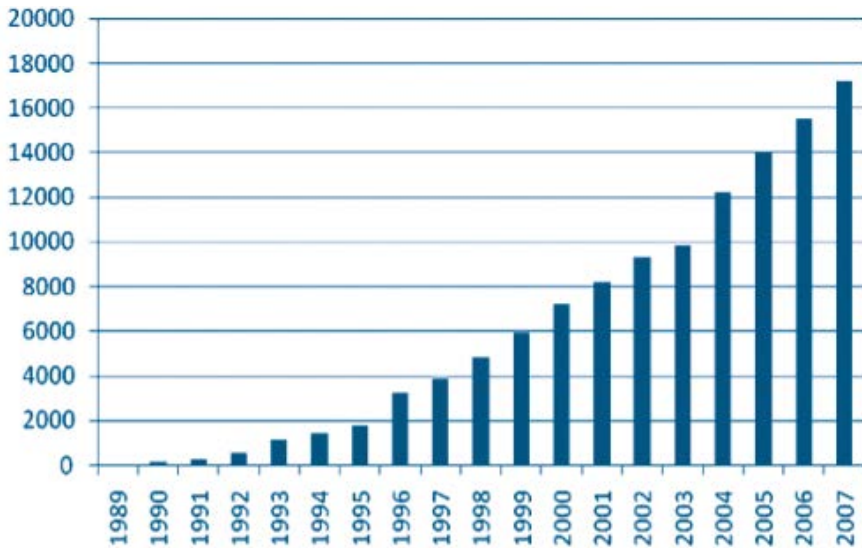
minőségben, az innovációs potenciál növelésében, a humán erőforrás fejlesztésében, a hálózatok erősítésében és az elismertség (hírnév) megteremtésében.

Az AH az elmúlt 25 éves működése során német vállalati kultúrájával hatást gyakorolt Győr régió kultúrájára, valamint a régió is a vállalatra. A 19. század végétől a régióban jelentős volt az osztrák és a német tőkebefektetés. Ez az aktivitás megismétlődött a rendszerváltással bekövetkezett fordulattal, amelynek egyik alapvető eleme az ország megnyitása a külföldi működő tőke nagyarányú beáramlása előtt a '90-es évek elejétől (Konczosné, 2003), amelynek aránya 1998 és 2008 között 20%-ról 59%-ra emelkedett (ksh.hu).

A német vállalatok a történelmi hagyományoknak köszönhetően tradicionálisan fontos gazdasági partnereinknek számítanak. 300 ezer munkahelyet biztosító mintegy nyolcezer német érdekeltségű vállalat működik Magyarországon (1. ábra). A német szereplők hagyományos jellemzője, hogy vállalkozásaik a részese-dek jövedelméből rendre jelentős összeget fordítanak újra-befektetésekre.

1. ábra: Németország közvetlen tőkebefektetéseinek állománya Magyarországon, 1989–2007 (millió euró)

Figure 1 Germany's direct capital investments in Hungary, 1989–2007 (million EUR)



Forrás: Fábíán, 2012, 115

Győr a külföldi befektetések egyik célterülete. Az ide történő tőke-beruházásokat motiválhatta, hogy Győr korábban is erős gazdasággal és nyugat-európai kapcsolatokkal rendelkezett, elsők között indult meg itt a privatizációs folyamat, közel van Nyugat-Európához és három európai fővároshoz (Bécs, Pozsony, Budapest), viszonylag jó a közlekedési lehetőség (M1, a közelben kialakított repülőtér). Buda-

pest és Pest megye után itt a legnagyobb a külföldi tulajdon aránya (Konczosné, 2003), továbbá az, hogy a régió lakóinak jellemzője a dinamikus, teljesítményorientált, nyitott, gyors, nyugatra tekintő attitűd. További tényező a képzett munkaerő rendelkezésre állása, és a befektetés-ösztönző, együttműködő helyi városvezetés.

Számos *kutatási kérdés* merült fel a téma kapcsán: Mi jellemző a regionális és a vállalati kultúrákra? Milyen módokon és területeken hatnak egymásra/befolyásolják egymást a regionális és a szervezeti kultúrák? Hogyan jellemezhető a vizsgált győri régió és az AH vállalati kultúrája? Milyen területeken mutatható ki a kulturális (kölcson)hatás? Kik tekinthetők a kultúra hordozóinak és mediátorainak? Milyen módon és mértékben befolyásolja a regionális és a nagyvállalati kultúra a nagyvállalatnak a régió iránti elkötelezettségét/beágyazottságát, illetve a régió befogadó attitűdjét? Miért elkötelezett a vizsgált vállalat? Melyek a motivációk? Hogyan erősítheti a kulturális sokszínűség a vállalat versenyelőnyét? Milyen összefüggés mutatható ki a város és a vállalat együttműködésében kultúra – kommunikáció – hírnév vonatkozásában? Miképpen értékelik az érintettek a (kölcson)hatásokat? Hogyan befolyásolja a vizsgált vállalati kultúra a régió területi tőkét?

A *kutatás módszere* számos szakirodalom, valamint korábbi kutatások eredményeinek az elemzése. A felhasznált szekunder források: a kultúra, a regionális kultúra és a szervezeti kultúra szakirodalma, modellek; a Corporate Culture and Regional Embeddedness (CURE –Vállalati kultúra és regionális beágyazódás) kutatás anyaga, különös tekintettel az AH-ra vonatkozó részekre; az AH szervezeti kultúra program és eredménye; egy – a város és a vállalat közös hírnévpítése témában írt – doktori dolgozat; területi tőke témájú kutatások. Kiegészül mindez a vállalat és a város kommunikációs szakembereivel, továbbá a téma jeles egyetemi kutatóival 2018 tavaszán készített négy félig strukturált interjúval, amelyeknek a vázlatát a CURE kutatás témakörei (kérdései) alkották.

A kutatás eredményeképp képet kapunk arról, hogyan jellemezhető a regionális és nagyvállalati kultúra kölcsönhatásának eredménye, különös tekintettel az életminőség, az innováció, a humán erőforrás, a környezeti felelősség és ezzel a versenyképesség szempontjából, Győr és az Audi Hungaria példája alapján.

A különböző kulturális beállítódások összjátéka, a stratégiai dilemmák közti egyensúlyozás, a hálózatok társadalmi-kulturális háttere és a stakeholdereknek a régió/vállalat iránti elkötelezettsége azok a kulcsfontosságú tényezők, amelyeknek a feltárása lehetővé teszi a hely-orientált vizsgálatot: Hová tart a régió és az ott működő nagyvállalat? Milyen városi világ formálódik ki? Mi ebben a vállalat szerepe?

1. KULTÚRA, REGIONÁLIS ÉS SZERVEZETI KULTÚRA MEGKÖZELÍTÉSEK

A szakirodalom áttekintése módot ad a kultúra megközelítések, valamint a szervezeti kultúra sajátosságok megértésére; ezen belül a magyar és a német, valamint az Audi Hungaria szervezeti kultúrájának rövid áttekintésére, továbbá a regionális és a szervezeti kultúra kölcsönhatása elméleteinek vázolására.

A hatékony menedzsmentnek fel kell ismernie a kultúra fontosságát és hatását, mind a szervezeti kultúráét, mind pedig a szervezetben dolgozó emberek sajátos kultúráját. A szervezet határai általában nem földrajzilag meghatározottak, sokkal inkább kulturálisan, tükrözve a tér és a kultúra társadalmi konstrukcióját (Dörhöfer et al., 2011).

1.1. KULTÚRAÉRTELMEZÉSEK

A kultúra a modern társadalomtudományok egyik központi, sokféle módon értelmezett kategóriája. Összetett jelenség, számos elmélet született, amelyek megkísérlik leírni és magyarázni (Konczos-Szombathelyi, 2008). Gert Hofstede, holland kultúrantropológus meghatározása szerint a kultúra „kollektív szellemi beprogramozás, amely emberek egy csoportját vagy kategóriáját megkülönbözteti egy másiktól” (Hofstede, 1991, 5). Fons Trompenars és Hampden-Turner is a kultúra kollektív jellegét hangsúlyozza: „Kultúra az, ahogyan emberek csoportja megoldja problémáit” (Trompenars–Hampden-Turner, 1998, 6).

Az egyik legismertebb kultúra-modell a Hofstede holland kultúrakutató nevéhez fűződő „hagyma-modell” (2. ábra).

2. ábra: Geert Hofstede „hagyma” modellje, a kultúrák értelmezésére
Figure 2 Geert Hofstede’s „onion” model for interpretation of cultures



Forrás: Hofstede-Hofstede, 2008, 39

Eszerint a kultúrának rétegei vannak, mint az egymásra boruló hagymalevelek. Ezek úgy tárhatók fel, ha egyre mélyebbre jutunk a rétegek elemzésében. A modell különbséget tesz négy réteg között, amelyek kívülről befelé haladva: szimbólumok, hősök, rítusok, értékek. A szimbólumok olyan tárgyiasult termékek, amelyeket meg lehet fogni, tapintani, érezni, látni, ízlelni, hallani (például

zene, nyelv, művészeti alkotások, ételek). A hősök olyan magatartásmodellek, amelyek a kultúra alapértékeit testesítik meg. A rítusok olyan ünnepi (pl. esküvő, avatás) vagy hétköznapi eseményeken (pl. köszöntés, bemutatkozás, órai tanulás, munkahelyi meetingek) követendő cselekvési és viselkedési formák, amelyek egy adott kultúrában elfogadottak és megszokottak. Az értékek azok az mélyrétegek (hitek, meggyőződések, attitűdök), amelyek a léthez való alapvető viszonyulások (mi tekinthető jónak vs. rossznak, erkölcsösnek vs. erkölcstelennek, helyesnek vs. helytelennek, stb.). Vagyis az értékek adják egy bizonyos kultúra magját. Az értékek és a rítusok az emberi élet időszaka alatt szinte statikus jellegűek, míg a hősök és a szimbólumok gyorsabban változhatnak. Ez a modell a kultúra minden megjelenési formájára alkalmazható, esetünkben a nemzeti/regionális és a szervezeti kultúrára is.

A kultúrák találkozásakor gyakran előforduló konfliktusokat az okozhatja, hogy ki-kí a saját kultúrájában személyisége részévé vált értékeket, normákat, viselkedést tartja magától értetődőnek.

Statikus vs. dinamikus

A másik nagyon fontos kérdés a kultúra vonatkozásában: állandó, változatlan, statikus, egymástól függetlenül létező, egyenrangú, de egymással össze nem mérhető entitásnak tekintjük-e őket, vagy dinamikus, egymás hatására és belső változások következtében is folytonosan változónak. A fenti hagyományok valamilyen formában mind hangsúlyozzák ugyan a kultúra történeti változásait, alapvetően azonban abból indulnak ki, hogy a kultúrákban elsősorban mégiscsak egyfajta belső kontinuitás dominál.

Más szemléletű kutatások azonban a kultúra dinamikus, változó jellegére hívják fel a figyelmet. Jurij Lotman (2001) a robbanást és a folyamatosságot a kultúra létformájának tartja. A robbanás újrastrukturálja a kultúra szemiotikai terét: köztisztelőben álló értékeket szorít ki a kultúra periferiájára, ahol azok az újrafelfedezésig lappanganak, a periferiáról értékeket költöztet be a centrumba. A fejlődés prognosztizálható folyamatával szemben váratlan, meglepő, előreláthatatlan eredményeket termel.

Hofstede modelljét merev, statikus volta miatt bírálják, mert az a kultúrát változatlan entitásként kezeli. A dilemma-megközelítés viszont (Hampden-Turner–Trompenaars, 2000) elfogadja a kultúrák komplexitását, a dinamikát és a külső környezet paradox igényének hatását. Egy dinamikus kulturális kölcsönhatás vizsgálata esetében – jelen tanulmányban is – a dilemma-megközelítés alkalmazandó. A különböző szubkultúrák közötti konfliktusok és a külső hatások adaptációja következtében keletkező problémák is gyakran a dilemmákból következnek.

Peter Prud'homme és Ben Dankbaar (2007) is azt a nézetet képviselik, hogy a regionális és a szervezeti kultúra közti dinamikus kölcsönhatás vizsgálatához a dilemma-elmélet a megfelelő megközelítés. Megállapításuk szerint a kulturális fejlődés a dilemmákkal való eredményes megbirkózás következtében jöhet létre.

Szervezetek és régiók hasonló dilemmákkal szembesülnek. E dilemmák kezelésének a regionális és vállalati szintű eltérő módja potenciális feszültségeket, de lehetséges szinergiákat is eredményezhet. E dilemmák sokfélék lehetnek, mint például globális vs. lokális, stabilitás vs. dinamikus változás, eredményorientáció vs. életminőség orientáció, rövid vs. hosszú távú gondolkodás, versengés vs. együttműködés, kicsi vs. nagy, utasító vs. résztvevő, formális folyamatok vs. vállalkozói szellem, húzóerő vs. tolóerő.

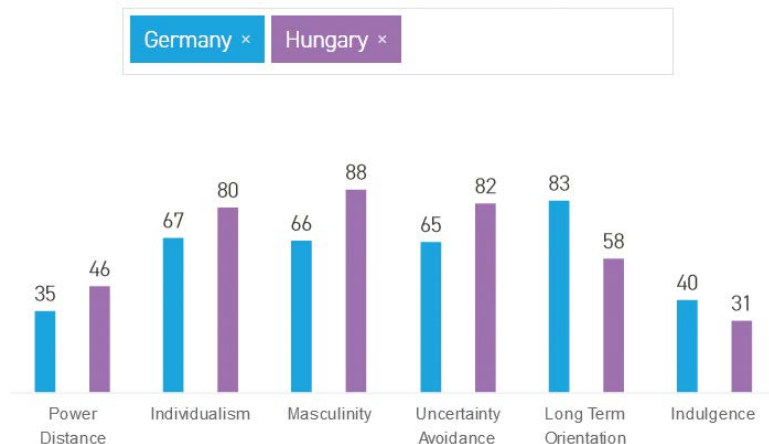
1.2. MAGYAR ÉS NÉMET KULTÚRA

Kultúraantropológusokat, szociálpszichológusokat, nemzetközi menedzsment-kutatókat régóta foglalkoztatja a kérdés, hogy milyen ismérvek alapján lehet kultúrákat összehasonlítani, hogyan ragadhatók meg a különbségek. Azokat a jelenségeket, amelyekről úgy vélik, hogy az összehasonlítás eszközéül szolgálhatnak, *kultúraindikátorokként*, *dimenziókként* emlegetik. Sokféle magyarázat terjedt el. Többségük az 1950-es és 1960-as évek antropológusainak munkáira nyúlik vissza. Hofstede és Trompenaars kiterjedt felméréseinek eredményeként megfogalmazódtak a nevükkel összekapcsolódott kultúra-indikátorok. Jelentőségük első megjelenésük óta folyamatosan növekszik (Konczosné, 2008; Konczosné, 2014a).

Geert Hofstede 1991-ben publikált „Cultures and organizations – Software of the mind” című munkájában öt dimenzió szerint tartotta ellentétpárokba rendezhetőnek a kultúrákat, majd ehhez kapcsolta hozzá később hatodik dimenzióként a kultúrának a tagjai iránti elnéző, engedékeny jellegét (szigorú vs. laza kontrol) („indulgence”), és jött létre az ún. 6-D modell (hofstede-insights).

A magyar kultúrára – a német kultúrához viszonyítva – a nagyobb hatalmi távolság, az erőteljesebb individualizmus, a nagyobb fokú maszkulinitás és bizonytalanságkerülés, ugyanakkor a rövidebb távú orientáció és a tagjai iránti nagyobb szigor a jellemző (3. ábra).

3. ábra: A magyar és a német kultúra összevetése, Hofstede dimenziói alapján
 Figure 3 Comparison of Hungarian and German culture, based on dimensions of Hofstede



Forrás: hofstede-insights.com^[1]

A hatalmi távolságtartás mértéke egyben az egyének egyenlőségének a mértékét is jelzi a társadalomban. A nagy hatalmi távolságú kultúrákban a társadalom kevés hatalommal rendelkező tagjai elfogadják a hatalom egyenlőtlen elosztását. A decentralizált és erős középosztállyal támogatott *Németország* az alacsony hatalmi távolságúak közé tartozik (35). Az együttdöntési jogok széles körűek, és a menedzsmentnek figyelembe kell venni ezeket. A közvetlen és részvételen alapuló kommunikáció és tárgyalási stílus az általános, az ellenőrzést nem kedvelik, és a vezetéstől szakértelmet várnak el. *Magyarország* ebből a dimenzióból szintén a kis hatalmi távolságúak közé tartozik (46), de a német kultúrával összevetésben kevésbé az. A magyar stílusra is jellemző a függetlenség iránti vágy, a hierarchiának csak a kényelmi szempontból való elfogadása; fontosak az egyenlő jogok, az elérhető felettes, a coach típusú vezető, a felhatalmazás. Az alkalmazottak elvárják, hogy beszéljék meg velük a dolgokat. Az ellenőrzést nem szeretik, a menedzserreklhez való viszony informális, a kommunikáció keresztnéven történik, közvetlen.

Az *individualizmus* foka magas (67) a német kultúrában. A figyelem a szűk családon – szülő-gyermek kapcsolaton – van. Az önmegvalósításban való hit erős. A lojalitás az emberek személyes preferenciáin alapul, valamint kötelességtudaton és felelősségérzeten. Ez a munkáltató és a munkavállaló közötti szerződésben van meghatározva. A kommunikáció a világon a legközvetlenebbek közé tartozik, mivel az ideál a „becsületos legyen, még akkor is, ha fáj”, és ez lehetőséget

[1] A 100-as skálán minél magasabb a pontszám, annál inkább jellemző az adott tényező. Power Distance: kis vs. nagy hatalmi távolságtartás; Individualism: individualizmus vs. kollektívizmus; Masculinity: maskulin vs. feminin jelleg, Uncertainty Avoidance: gyenge vs. erős bizonytalanságkerülés; Long Term Orientation: hosszú vs. rövid távú orientáció, Indulgence: engedékenységet vs. szigor.

biztosít a hibákból tanulásra. A magyar kultúra még magasabb mértékben individualista (80). A munkáltató/alkalmazott kapcsolat alapja a kölcsönös előnyökön alapuló szerződés, a vezetés az egyének kezelését igényli.

A *maszkulinitás* azt mutatja, hogy az adott kultúrában mennyire domináns a versenyszellem, a teljesítmény, a siker és a győzelem (maszkulin), vagy a domináns érték a másokról való gondoskodás és az életminőség (feminin). Ez az értékrendszer már az iskolában elkezdődik és egész életen át folytatódik. A *német* kultúra inkább maszkulin jellegű (66). Az iskolarendszer a gyerekeket már 10 éves korukban teljesítményük alapján szétválasztja különböző iskola-típusokba. A szülők inkább „azért élnek, hogy dolgozzanak”. A menedzsertől elvárt a döntésképeség és az önérvényesítés. A státuszt szeretik kimutatni, autóval, órával és műszaki eszközökkel. A magyar kultúra még a németnél is maszkulinabb (88), minden fentebb ismertetett tekintetben. A hangsúly a versenyen és az eredményen van, a konfliktusokat megvívják.

A *bizonytalanságkerülés* foka azt jelenti, hogy az adott kultúra tagjai mennyire fogadják el, hogy a jövő bizonytalan, hogy a bizonytalanság mennyire jár szorongással, mennyire érzik magukat fenyegetve az ismeretlentől, a másságtól; milyen hiteket és intézményeket hoznak létre a bizonytalansági tényezők elkerülésére. *Németország* a bizonytalanságkerülők közé tartozik (65). Mindez megmutatkozik abban is például, hogy egy szerződésben vagy projektben mindent a legapróbb részletig meghatároznak, mindent aprólékosan elmagyaráznak. A németek a magasabb bizonytalanságot azzal kompenzálják, hogy erősen támaszkodnak a szakértelemre. A magyar kultúra bizonytalanság kerületi indexe nagyon magas (82). Merev szabályok és viselkedési előírások jellemzik, és nem tolerálják a nem-ortodox viselkedést és gondolatokat. Érzelmi szükség van szabályokra, még akkor is, ha a szabályok nem működnek; az embereknek belső késztetésük van elfoglaltnak lenni és keményen dolgozni; a precízesség és a pontosság a norma, az innovációnak gyakran ellenállnak; a biztonság az egyéni motiváció fontos eleme.

Az *időorientáció* azt jelzi, hogy egy adott kultúra tagjai mennyire támaszkodnak a múltjukra, a jelen és a jövő kihívásainak megoldásában. Ott, ahol ez a pont alacsony, az ún. normatív társadalmak, tisztelik a tradíciókat és normákat, a változásokat gyanakvással szemlélik, évszázadokban gondolkodnak. A magas pontszámú pragmatikus társadalmak a takarékosagra buzdítanak és erőfeszítéseket tesznek a modern oktatásért, mint a jövőre való felkészülés legjobb útjai. A *német* kultúra magas pontja (83) jelzi a pragmatikus gondolkodást. Az emberek úgy vélik, hogy az igazság nagyban függ a helyzettől, a környezettől és az időtől. Könnyen átalakítják a hagyományokat a megváltozott körülményekhez, erős a megtakarítási, befektetési hajlandóságuk és kitartásuk az eredmények elérése érdekében. A magyar kultúra a pontok alapján szintén inkább pragmatikus (58), de közel sem annyira, mint a német; sokkal közelebb van a normatívhoz (hagyománytisztelet, a változások iránti gyanakvás).

Az *engedékenység* dimenziót úgy definiálhatjuk, hogy az adott társadalom mennyire várja el tagjaitól, hogy irányítsák/kontrollálják vágyaikat és impulzusait. Mindez a szocializáció során alakul ki. A viszonylag gyenge ellenőrzést engedékenységnek (indulgence), a viszonylag erős ellenőrzést visszatartásnak, korlátozásnak (restrarint) nevezik. A *német* kultúra alacsony „indulgence” pontszáma (40) azt jelzi, hogy korlátozó a természete. Az alacsony dimenziójú társadalmak tagjai hajlamosak a cinizmusra és a pesszimizmusra. Továbbá, ellentétben a megengedőkkel, a korlátozott társadalmak nem fektetnek nagy hangsúlyt a szabadidőre és vágyaik kielégítésére. Az ilyen kultúrák tagjai azt a felfogást vallják, hogy cselekedeteiket a társadalmi normák szigorúan korlátozzák, és úgy érzik, hogy a maguk elkényeztetése helytelen dolog. A magyar kultúra még a németnél is korlátozóbb (alacsony az „indulgence” pontszám: 31), elfojtja az alapvető és természetes emberi igényeket – mint élvezni az életet és szórakozni –, és szigorú társadalmi normák révén szabályozza azokat (hofstede-insights.com).

1.3. SZERVEZETI KULTÚRA

A szervezeti kultúrának többféle megközelítése ismert. Az interpretáló megközelítés szerint „a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mutatóit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartási módot. A pszichológiai megközelítés szerint a szervezeti kultúra a közös tanulás során, az idők folyamán képződött jelenség. A funkcionális megközelítés szerint a vállalat célorientált szervezet. A szervezeti kultúra a vezetés által tudatosan alakítható eszköz a cél érdekében. „A vállalati kultúra a közösen elfogadott értékekben és normákban, az individuális célok felett álló vállalati célok közös vállalásában mutatkozik meg” (Borgulya–Barakonyi, 2004, 15–16)

„A szervezeti kultúrát úgy definiálják, mint azt a módot, ahogyan a szervezet tagjai viszonyulnak egymáshoz, a munkájukhoz és a külvilághoz, más szervezetekkel összehasonlítva. Segíti vagy akadályozza a szervezet stratégiájának megvalósulását.”^[2]

A Hofstede-modell alapján a szervezeti kultúra látható jegyei (tárgyasult jegyek, szimbólumok) közé tartoznak például az építészeti környezet, a használt nyelv, a technológia, termékek, szolgáltatások, a stílusjegyek (öltözködés, megnyilvánulások). A hősök, rítusok közé sorolhatók a legendás vállalati személyek, történetek, hagyományok, szertartások (átadó ünnepek, új munkatárs befogadásával, illetve elmenő munkatárs búcsúztatásával kapcsolatos formák, céges karácsony, céges nap, stb.).

[2] <https://www.hofstede-insights.com/models/organisational-culture/>

A kultúra értékek és alapfeltevések szintjéhez pedig olyan jegyek tartoznak, amelyek rendszerint egy később alapítóként tisztelt személy hatását tükrözik, a csoport tanulási folyamatában jönnek létre, csökkentik a bizonytalanságot. Ide tartoznak a hitek, normák, operatív viselkedési formák, viselkedési szabályok, kapcsolattartási módok, alapértékek, elvek (valóság, igazság, idő, tér, emberi természet, helyes emberi cselekedet, emberi viszonyok). Kinyilvánított formában is megjelennek, mint vállalati politika, filozófia és misszió. Az értékek tükröződnek a hierarchiában, a belső folyamatok megszervezésében, a működtetett rendszerekben (pl. minőségbiztosítás, teljesítmény-mérés, támogatási rendszer), a stakeholderek-vel kialakított viszonyban, a kommunikációs stílusban, az identitásban, a munkahelyi légkörben, a közérzetben, a vezetési stílusban.

Hofstede–Hofstede (2008) szerint a szervezeti és a nemzeti kultúrák között alapvető különbségek találhatók. Míg a nemzeti kultúrák sok száz év alatt létrejövő, közösségi alkotások, addig a szervezeti kultúra viszonylag rövid idő alatt változtatható, és jellemzően az alapító vagy egy meghatározó vezető értékrendjét tükrözi (1. táblázat).

1. táblázat: A nemzeti és a szervezeti kultúrák különbségei
Table 1 Differences between national and organizational cultures

	Nemzeti kultúrák	Szervezeti kultúrák
A különbözőség szintje	az értékek szintjén különböznek	a szimbólumok, hősök és rítusok terén különböznek
Jelleg	antropológiai kategóriák	szociológiai kategóriák
Befolyásolhatóság	tény	jórészt irányítható

Forrás: Hofstede–Hofstede, 2008 alapján saját szerkesztés

1.4. A REGIONÁLIS ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KÖLCSÖNHATÁSA

A 19. század második felétől kezdődően a kultúrára kezdtek úgy tekinteni, mint a gazdaság szempontjából fontos tényezőre, sőt az 1980-as éveket a „kultúra évtizedének” nevezik (Cameron–Quinn, 2006).

Egyre nagyobb érdeklődés mutatkozott a regionális kutatók részéről is a kultúrának egyrészt a gazdaság vitalitásában, másrészt a régió gazdasága, innovációja dinamikájában betöltött szerepe iránt (Gertler, 2004; Tura–Harmaakorpi, 2005). A kulturális, intézményi és társadalmi tényezőket az ipari kerületekkel foglalkozó szakirodalom úgy említi, mint a gazdasági fejlődéshez és az innovatív miliőhöz nélkülözhetetlen eszközöket (Asheim, 2000; Crevoisier, 2004; Kebir–Crevoisier, 2007). A magas technológiai igényű klaszterekről és a tudásintenzív iparágakról (Keeble–Wilkinson, 2000; Cooke, 2002), regionális innovációs módszerekről (Tödtling–Trippel, 2007), tanuló régiókról (Boekma et al., 2000) olvashatunk a tanulmányokban (Konczosné, 2014b).

Franz Tödting és Michaela Trippel (2007) összefoglalta a regionális innovációs kultúra kulcsfontosságú elméleteit. Állításuk szerint egyre növekvő hangsúly helyeződik a régiók innovációs eredményeinek társadalmi-kulturális hátterére. Hangsúlyozzák a régiók sajátosságát, aminek okát azok egyedi történelmi pályagörbéjében látják. A regionális innovációs kultúrát sokarcú fogalomként írják le, amelynek jellemzése során az alábbi fontos szempontokat kell figyelembe venni: a verseny és az együttműködés együttes jelenléte, a nagyobb és a kisebb cégek eltérő érdekei, egyensúly a globalizáció vs. hagyományos helyi kötődések között, egyensúly a régió imázsában: a kreatív osztályok vonzása vs. hagyományos imázs, egyensúly a konszenzus vs. a dinamizmus szükségessége között, a társadalmi-kulturális tényezők lehetséges „sötét oldala” (beszűkülés, *lock-in effects*), valamint megtalálni a helyes egyensúlyt a közös értékek, a konszenzus és a sokféleség között.

Alexandra David, Stefan Gärtner és Dieter Rehfeld (2007) is hangsúlyozzák a regionális sajátosságok/megkülönböztető jellemzők szerepét a régiók sikerességében. Értelmezésük szerint a regionális „másság” egy olyan forradalmi folyamat eredménye, amelyet számos szereplő tevékenysége hoz létre. Erre a megkülönböztető karakterre való törekvés ugyanakkor potenciális feszültséghez vezethet a hagyományos kultúra és az új, a régiót vonzó befektetési célként mutató imázs között (fókusz a hagyományos értékeken vs. fókusz a konstruktív új imázson).

Ulrich Pekruhl, Christoph Minning and Steffen Dörhöfer (2008) megállapítása szerint a regionális kultúra a szervezetek és a régió közti állandó kölcsönhatás által meghatározott. Ebben a régió és a vállalatok kultúrája között zajló állandó kölcsönös csere-hatásban kiemelt szerepük van a régióból származó munkavállalóknak. Erre a „személyzet, mint szállító jármű” (*staff as vehicle*) kifejezést alkalmazták. Ez értelmzésük szerint azt jelenti, hogy a szervezet dolgozói közvetítenek a régió és a szervezet, így a regionális és a szervezeti kultúra között. Arra is felhívják a figyelmet, hogy a kulturális hatások vizsgálatakor elengedhetetlen a szubkultúrák vizsgálata (ipari, politikai, munkakultúra, a tudás kultúrája), különösen a szubkultúrák közötti és az általános vállalati kultúra közötti konzisztenciák vagy konfliktusok felderítése érdekében.

Ludger Heidbrink és Peter Seele (2007) szerint a szervezetek nem csak a részvényeseikkel, hanem a stakeholderekkel is kell, hogy számoljanak, a szervezetek ki vannak téve a stakeholderek meghatározó befolyásának. Ők azok az egyének és csoportok, akik hasznot látnak vagy károsodnak, akiknek a jogait megsértik vagy tiszteletben tartják a szervezetek a tevékenységük során. A vállalatoknak – társadalmi és gazdasági tevékenységük során – figyelembe kell venniük egyrészt a tulajdonosokat, a részvényeseket, másrészt azonban az érdekeltek különböző csoportjait is (mint például munkavállalók, menedzserek, vásárlók/ügyfelek, beszállítók, helyi közösségek). Mindez azt jelenti, hogy a szervezetek az őket körülvevő társadalom polgárai, így felelősek a régióért, amelyben tevékenykednek, és e tevékenységükért számon kérhetők.

A 2012 és 2014 között a Széchenyi István Egyetemen lefolytatott „Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze” című kutatás arra a kérdésre kereste a választ, hogy miként szerveződik egy járműiparra épülő térség, annak milyen gazdasági, társadalmi és intézményi, hálózatszervező sajátosságai írhatók le, s miként lehet fejlődését különféle eszközökkel befolyásolni, alakítani. A kutatás eredményeképp feltárták a fenti kérdésekre adható válaszokat (Rechnitzer, 2014), a győri vonzáskörzet térkapcsolatait (Szörényiné, 2014), különös tekintettel az Audi helyi társadalmi és gazdasági kapcsolatokra gyakorolt hatására (Czakó, 2014).

Egy, 19 európai járműipari központ, köztük Győr működési modelljeit vizsgáló kutatás eredményei azt mutatták, hogy az egyes központok szereplőinek széles körű együttműködése négy típusba sorolható: „1. (ön)kormányzati és vállalati szereplők együttműködése a gazdaságfejlesztés területén, 2. vállalati és felsőoktatási szereplők együttműködése a kutatás-fejlesztés területén, 3. együttműködések a szakképzés területén, 4. multilaterális, nagyszámú érintettet tömörítő együttműködési rendszerek” (Fekete, 2017b). Esetünkben az 1. típusú együttműködés a jellemző.

1.5. TERÜLETI TŐKE ÉS KULTÚRA

A területi tőke elmélet összhangban van a fenti gondolatokkal, miszerint egyre növekvő hangsúly helyeződik a régiók innovációs eredményeinek társadalmi-kulturális hátterére, valamint az, hogy a szervezetek az őket körülvevő társadalom polgárai, így felelősek a régióért.

A területi tőke fogalmát és elméletének alapjait Roberto Camagni teremtette meg (2008). Az általa megalkotott mátrixban (4. ábra) a függőleges tengelyen a rivalizálás az egyes tőkejavak (közjavak, klubjavak, magánjavak) között, míg a vízszintes tengelyen a javak tárgyasult formája (hard, vegyes és soft javak) jelenik meg. A mátrixban található kereszt (I, H, G, B, E) jelenti az innovációs keresztet, amelyek a hard és a soft javak közötti kapcsolatot közvetítik (Rechnitzer, 2016). A modell összekapcsolja a gazdasági tényezőket és az azokat működtető rendszereket. Rechnitzer értelmezése szerint „a területi tőke a területrendszerben rendelkezésre álló, s felhalmozott gazdasági, társadalmi és kulturális tőkék metszéspontja, közös felülete, azon elemek összessége, amelyek az adott helyre jellemzőek, s csak abban és csak ott értelmezhetőek.” (Rechnitzer, 2016, 25)

4. ábra: A területi tőke tartalma a Camagni-modell alapján
 Figure 4 Content of territorial capital based on the Camagni model

Erős rivalizálás	Állandó magántőke állomány	Kapcsolódó magánjellegű szolgáltatások	Humán tőke:
Tiszta magánjavak	Külső pénzügyi feltételek (kemény) Használatidő-költségek javak	Cégek külső kapcsolatát, partnerség K-F eredmények transzferálása Felsőoktatási kapcsolódások	• Vállalkozói szellem • Tudás • Kreativitás Külső pénzügyi feltétel (puha)
Nem tiszta magánjavak	Magánhálózatok	Kooperációs hálózatok: • Személyi együttműködések (K-F) • Pénzügyi hálózati elemek Természeti és kulturális erőforrások szabályozása	Kapcsolati tőke • Együttműködési képesség • Közös cselekvésre való képesség • Közös kompetenciák
Nem tiszta közjavak	Közös források: • Vidék, tájkepek • Kulturális örökség	K-F együttműködések Fogadóképesség Összeköttetés Agglomerációból fakadó gazdaságosság	Társadalmi tőke: • Intézmények • Viselkedési modellek • Lokális értékek • Bizalom, hírnév • Kapcsolatépítésre, egyesülésre, társulásra való hajlandóság
Tiszta közjavak	Természeti és kulturális erőforrások		
Gyenge rivalizálás	Infrastruktúra		
	Megfogható jöszágok	Vegyes elemek (köztes osztály)	Immateriális jöszágok

Forrás: Rechnittzer, 2016, 16

A regionális és a szervezeti kultúra vizsgálatok ez a modell magyarázatként alkalmazható az egymásra hatásuk értelmezésekor. A területi tőkének vannak közjavakhoz, magánjavakhoz és vegyes javakhoz tartozó elemei. A területi tőke tehát a közjavak és a magánjavak összessége – esetünkben a régió és az ott működő vállalatok közös terméke.

A területi tőke számos vonatkozása gazdasági tőkeként értelmezhető: a fejlesztéspolitikától kezdve az adórendszeren keresztül a gazdasági stabilitásig sok mindent magában foglal, mint például telephelyi költségek, munkaerő, működési költségek, szolgáltatások, infrastruktúra. Előnynek számítanak a helyi gazdaság milióijéhez tartozó imázs, a versenytársak, a munkaerő ellátottsága, képzettsége, a tudásteremtés. A hátrányok között megemlíthetjük a közlekedési hálózat túlterheltségét, a képzett munkaerő hiányát, vagy a meghatározó vállalat húzóerejét (magas bérek, béren kívüli juttatások).

A területi tőke számos részterületében található kultúra elem, és a Hofstede-i kultúra modell alapján alapértékek, hősök, rítusok és tárgyiasult formák (szimbólumok) azonosíthatók. *Kulturális tőké*nek tekinthetők a helyre jellemző kialakult viselkedési modellek, lokális értékek, normák, a bizalom szintje, a hírnév, szabályok, kötelek, formális és informális hálózatok összessége, írott és íratlan szabályok, a szórakozás, a szabadidő eltöltésének formái, a munkakultúra vagy a fogyasztási modellek összessége. Tárgyiasult formái az intézményesített kulturális értékek: szimbólumok, személyiségek (hősök), az adott térség sajátosságai,

amelyek a térség vonzerejét (pl. a munkaerőre) meghatározzák. A kulturális tőke megfogható az iskolázottság, az intézmények és kultúrafogyasztás szempontjából, továbbá a lakosság felé irányuló tudásközvetítés, jövőalakítás, intézményhasználat és innovációs aktivitás szempontjából. Informális szempontból fontos, hogy milyen inspirációk, tudásmilió, közérzet társul az adott térséghez, mennyire nyitott és befogadó a kultúra, milyen a társadalmi szerkezet, mi jelenti az ott élőknek az elismerést, az értékeket, hogyan és milyen módon zajlik a közösségépítés. Mindez hatással van a kapcsolati tőkére, az együttműködési képességre, a hálózatok kialakulására, a stratégiai szövetségekre, a partnerségekre.

A modell alapján elmondható, hogy Győr régió kulturális tőkéje hatással van az ott működő vállalkozásokra, és fordítva: a vállalkozások tőketartalmai hatással vannak a területi tőkére.

2. AZ AUDI HUNGARIA ZRT. SZERVEZETI KULTÚRÁJA ÉS A GYŐRI REGIONÁLIS KULTÚRA EGYMÁSRA GYAKOROLT HATÁSAINAK FELTÁRÁSA

A kulturális különbségek hatással vannak a nemzetközi vállalatok működésére és azok HR tevékenységére: azokat sokkal komplexebbé és bonyolultabbá teszik. A multinacionális vállalatok menedzsereinek meg kell érteniük és el kell fogadniuk ezeket a különbségeket, és rendelkezniük kell kulturális kompetenciákkal, hogy eredményesek tudjanak lenni a sokszínű kulturális kontextusban (Briscoe et al., 2012; Tompos–Ablonczyné, 2018).

2.1. AZ AUDI HUNGARIA ZRT. SZERVEZETI KULTÚRÁJA

Az Audi Hungaria 1993-ban alapított, a német Audi konszern leányvállalataként Magyarországon működő vállalat (nagyreszt magyar munkavállalókkal), így szervezeti kultúrája is tükrözi e nemzeti kettősséget. A világ legnagyobb motorgyára, óriási befektetési és gyártási tömeg koncentrációja benne.

Szimbólumai között jól ismert a konszernnel azonos négy karikás logó, a dinamizmust kifejező színvilág, a szlogen (*Vorsprung durch Technik* – A haladás technikája), valamint a prémium kategóriás termékek. A kultúra mélyrétegét alkotó értékek meghatározására egy vállalati kultúra projekt keretében került sor.

„Az 1993-ban Győrben letelepedett AUDI Hungaria 2010 őszén megkezdte gyártó telephelyének fejlesztését, melynek eredményeként egy teljes gyártási folyamatot lefedő új járműgyár valósult meg. Ez új távlatokat nyitott a termelővállalat számára, hiszen a négykarikás márka szinte megkészszerzte munkatársi állományát, amelynek eredményeképpen a győri vállalat jelenleg 11.000 főt foglalkoztat. A munkavállalói létszám dinamikus növekedése miatt szükségessé vált a vállalat struktúrájának és folyamatainak felülvizsgálata, illetve optimalása.

Emellett a több ezer új munkatárs integrációja is kérdéseket vetett fel. [...] A győri iparvállalat vezetése ennek tudatában egy, a vállalati kultúra vizsgálatával és fejlesztésével foglalkozó projekt életre hívásáról döntött.” (Czechmeister, 2014, 2-3)

A vállalati hierarchiarendszer és szakterületeket átfogó „Együttműködés kultúrája” nevű projekt a vállalati kultúra, valamint a szervezetben belüli együttműködés fejlesztését tűzte ki célul, valamint azt, hogy a vállalat valamennyi munkatársának ismerni kell a vállalat kultúráját és értékrendjét. A projektmunka során a vállalati értékek vizsgálatára helyeződött a hangsúly. Megvizsgálták a stratégiai dokumentációkat (vízió, misszió) és a termelési elveket is. Az eredményes kultúrafejlesztéshez a döntő lépést az *öt legfontosabb vállalati érték* teljes vállalati kiterjedésű megvitatása, majd meghatározása képezte. Ezek a *tisztelet, a kötelezettségvállalás, a csapatjáték, a szenvedély és a bátorság*.

A vállalati kultúra fejlesztéséhez integrált kommunikációs terv is kapcsolódik az öt vállalati értéknek a közvetítésére. Az érték közvetítés több pillérrre támaszkodik: csoportos értékbeszélgetések, az értékrend elmélyítésére szolgáló rövidfilm és egy kiadvány. „Az értékek és a vállalati kultúra témaköre tréningekbe, továbbképzésekbe történő integrálása, valamint az értékek vizualizációja többek között plakátokkal, jegyzetblokkokkal képezték még a kommunikációs terv részeit. Jó alapot teremtett az értékek közvetítéséhez, a normarendszer, az etikai elvárások megismeréséhez a projekt által készített Kultúráiránytű kiadvány. A kiadvány neve tudatos választás eredménye volt, az értékek megértése, átvétele és megélése ugyanis nem lehet előírás, és ebben a szellemben a kiadvány csak ajánlásokat, etikai és morális megfogalmazásokat tartalmaz, amellyel, hogy elsődleges célja az értékek és az ahhoz kapcsolódó definíciók kommunikációja képi és szöveges formában.” (Czechmeister, 2014, 6)

Ugyancsak ebben fogalmazódott meg a német és a magyar kultúra közötti különbségen alapuló ajánlás-csokor (kézfogás, tegeződés, kritika adása és fogadása, pontosság, stb.), a vállalat területén belülről és kívülről is vonatkozó közlekedési játékszabályok, továbbá viselkedési tükör^[3], amelyek a rítusok és szertartások vonatkozásában rögzítik a szervezeti elvárásokat, ugyanakkor utalnak az alábbiakban bemutatandó alapértékekre is.

[3] „Mindig pontos vagyok? Úgy bánok a kollégáimmal, mint ahogy szeretném, hogy ők bánjanak velem? Elég értékes a szavam vagy szerződésekre van szükség? Nyíltan kiállok véleményem mellett? Ígéreteim mindig betarthatóak? Felvállalom a hibáimat? Kész vagyok másokat is megérteni? Kikerülök a döntéseket? Cselekszem vagy reagálok? A saját előnyeimet vagy a teljes optimumot keresem? Teszek erőfeszítéseket, hogy új dolgokat tanuljak meg? Megosztom a tudásomat másokkal? Tudok örülni más sikereinek? Kihasznlom kultúránk különbségének erősségeit?” (Czechmeister, 2014, 7)

2.2. A CURE – CORPORATE CULTURE AND REGIONAL EMBEDDEDNESS – AH VONATKOZÁSOK

Ebben az alfejezetben a „Vállalati kultúra és regionális beágyazódás” kutatás anyagának az AH-ra vonatkozó részei kerülnek bemutatásra, különös tekintettel az innováció, életminőség, humán erőforrás, környezeti felelősség vonatkozásában, Konczosné 2013 és 2014b tanulmányai alapján.

A vállalatokra ható külső tényezők (tudáshálózatok, innováció), valamint a társadalmi felelősségvállalás (jó polgárság) irodalma széleskörű. Ugyanakkor hiányzott a vállalatok regionális elköteleződésének, régióba való beágyazottságának elemzése, például azé a kérdésé, hogyan befolyásolja a szervezeti kultúra a regionális kultúrát és fordítva. A CURE projekt erre a kérdésre kereste a választ^[4].

Az alábbiakban a CURE kutatásnak az AH-ra vonatkozó részei, továbbá a CURE útmutató alapján lebonyolított interjúk alapján az eredmények az alábbiak szerint összegezhetők:

Az AH a régió legnagyobb és az ország egyik meghatározó vállalata. Megalapításától építhetett a régióban meglévő nagyipari tudásra és tapasztalatokra: hiszen a városban működik a 19. században alapított, a hazai nehézipar sokáig zászlóshajójának tekintett Rába gyár (noha a rendszerváltás óta csak kisebb létszámot foglalkoztat). Akár szimbolikusnak is tekinthető, hogy az AH 1993-ban (alapításakor) a Rába gyár korábbi, szerkezetkész, 100 ezer m² területű csarnokát, valamint a hozzá tartozó 250 ezer m² nagyságú zöld mezős gyárterületet vásárolta meg. A nagyvállalati szerep és kultúra tehát már ismert volt a városban, nem tradíció nélküli: kulturális és társadalmi tőkét erősítő szerepe, a sportegyesületeknek (a futballtól a kézilabdán át a vízi sportokig), a színháznak, az oktatásnak, a kórháznak, a dolgozók pihenésének (vállalati nyári családi beutalók), a tömegsportnak (csónakházak), a kultúrának (amatőr mozgalom) a Rába volt a legfőbb támogatója. A hatalmas férfi munkástömeg mellett a női munkavállalókat a kibontakozó textilipar, csipkegyár és élelmiszeripar (húsipar, növényolajgyár, kekszgyár) foglalkoztatta. Az 1970-es években világszínvonalon álló győri Rába Vagon és Gépgyár szervezeti kultúra elemei átgűrűztek más vállalatokra is (pl. a Graboplast is a Rába vállalatirányítási, vállalatépítési stratégiáját követte). A későbbi győri gazdasági kultúra ezekből az ősi

[4] A 2007 és 2009 között zajló, EU által támogatott (FP6) Corporate Culture and Regional Embeddedness (CURE) (Vállalati kultúra és regionális beágyazódás) projekt hat ország hét régióját kutatta. Alapvető célja volt annak vizsgálata, hogy a kulturális sokszínűség miképp növeli az ott működő vállalatok versenyelőnyét. A három évig tartó kutatás ezen belül kitért a regionális és a szervezeti kultúrák egymásra hatására, egymást befolyásoló tényezőire, a dinamikus kulturális kölcsönhatásra, a vállalatok regionális beágyazottságára, illetve a beágyazottság hiányának felderítésére. A fókuszba állított vizsgált területek a következők voltak: Általános és történelmi kapcsolat a vállalat és a régió között; Vállalat-régió kölcsönhatás az innováció, az életminőség, a humán erőforrás és a kompetenciák, valamint a fenntarthatóság területén. A CURE nemzetközi kutató csoportjának tagjai hat ország hét régiójából egy-egy kutatóintézetnek vagy egyetemnek a munkatársai voltak. Ezek között volt a Széchenyi István Egyetem kutatócsoportja is, Győr régióját vizsgálva.

magokból épült fel, ezekből merített, és ezek a stratégiák jelen vannak már a széles közép vállalkozási világban is.

A Győrben letelepedő AH számára az egyik fő vonzerőt a magasan képzett, németül beszélő, fegyelmezett, munkakultúrával rendelkező munkavállalók magas aránya, másrészt a városban működő, műszaki orientációjú egyetem által biztosított mérnöki és egyéb szakember utánpótlás jelentette.

A vállalat jellegét tekintve nemzetközi, tulajdonosi struktúrája alapján részvénytársaság. Az idő dimenzió alapján a tradicionális (a régióban 20 évnél régebb óta működő) vállalatok közé tartozik. Jellemzője a nemzetközi piaci orientáció és a magas tudásintenzitás. Több mint 11 ezer munkatársa 50-70 km-es körzetből érkezik, többségében magyar, kisebb részben – főleg a menedzsmentben – vannak főleg német, de más nemzetiségű dolgozók. A vállalat tehát a hazai régiós kultúra és a német munkahelyi kultúra sajátos keveréke.

A befektetett tőke, a technológia, az infrastruktúra, az ingatlanok alapján a vállalat a régió számára kiemelt fontossággal bír; ugyanezek a befektetések a vállalat hosszú távú régióbeli terveit is jelzik. A vállalat a régióbeli átlagnál magasabb jövedelmeket, biztonságot és minőségi munkahelyi körülményeket biztosít a munkavállalóinak, továbbá széleskörű szociális és jótékonyági szponzorációt a régió számára. A K+F tevékenységében szorosán együttműködik a helyi és más hazai egyetemekkel, a Kereskedelmi és Iparkamarával, az Ipari Parkkal, Győr városával és a Széchenyi István Egyetemmel.

A vállalat-regió kapcsolatban meglevő dilemmák és válaszok az alábbiak:

- globális vs. lokális: globális, mert a globális piacon van jelen, és a globális piacra termel; anyavállalat által irányított szervezet;
- dinamikus változás vs. folytonosság: a folytonosság szükséges a termelésben;
- versenyző vs. együttműködő: együttműködés a kormánnyal és az önkormányzattal, a helyi egyetemmel.

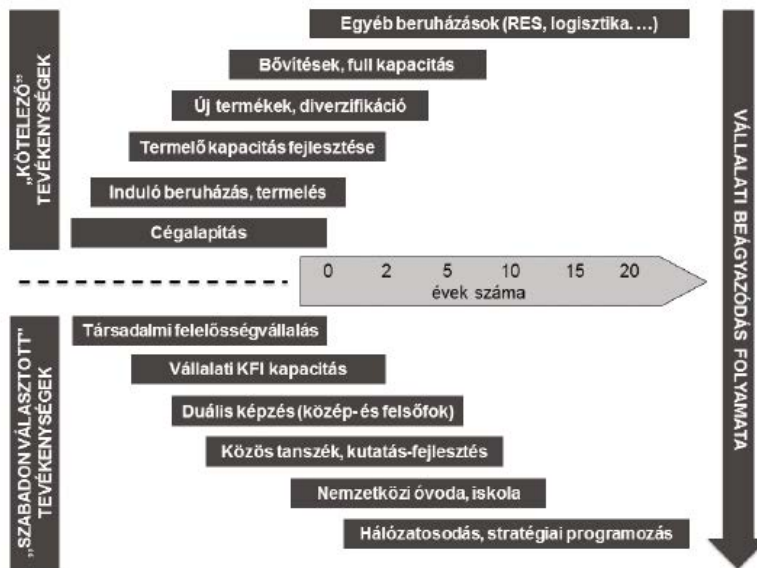
Az AH régióbeli beágyazottsága alapján nagyon elkötelezettnek mondható: kezdeményező és keretet adó. A legelkötelezettebb vállalati kategóriába tartozik, amit a kutatás „*citizen*”-ként nevezett el^[5]. A „*jó polgár*” AH a leginkább beágyazott

[5] A vállalatok kategorizálása az elköteleződés hiányától a teljes elkötelezettségig tesz különbséget. Az első kategória elnevezése *TAKER* (elfogadó). A cégeknek ez a típusa nem érdeklődik a régió iránt, amelyben működik. A második típus a *CUSTOMER* (ügyfél), különbözik az elsőtől annyiban, hogy adójukért cserébe várnak is valami ellenszolgáltatást a régiótól, direkt vagy indirekt módon. A harmadik típusa a vállalatoknak a *VISITOR* (látogató), amelyek bizonyos ideig a régióban maradnak, és jobban érdeklődnek a régió és annak fejlődése iránt, mint a második típus. Egyrészt élvezik a régió nyújtotta előnyöket, másrészt viszonzózzák is azt, támogatván bizonyos regionális ügyeket, intézményeket, fejlesztéseket (pl. kulturális rendezvények támogatása, helyi infrastruktúra fejlesztése), amíg a régióban vannak. A régió iránt legelkötelezettebb vállalatok a *CITIZEN*-ek (jó polgárok), amelyek teljesen beágyazottak a régióba. Magukat a régió részének tekintik, és részt vesznek a régiót érintő fő döntések meghozatalában. Az adófizetésen túl, számos regionális tevékenységet és szervezetet támogatnak. Hosszú távú orientációjukban a régióban maradás szerepel. Ezért érdekeltek a régió fejlesztésében, a jólét megteremtésében, az életminőségben, az innovációs potenciál növelésében.

és domináns transznacionális vállalkozás a régióban, tudatosan építi beágyazottságát. Ez azt jelenti, hogy a vállalat a régió részévé vált, és részt vesz a regionális és a nemzeti döntéshozatalban is. Adót fizet, és számos regionális tevékenységet támogat, például civil, sport és munkavállalói egyesületeket (női kézilabda, Győri Balett, Filharmonikusok). Technikai, ingatlan- és egyéb kötelezettségvállalásai miatt a társaság „kényszerül” is arra, hogy regionális szereplőként járjon el, és számos kulturális, társadalmi és jóléti eseményhez járuljon hozzá. A vállalat a regionális innováció vezetője. Az etikus viselkedés vállalati és egyéni szinten egyaránt (erős elkötelezettség és megbízhatóság, ahogy láttuk a viselkedési tükörben is) a vállalat üzleti modelljének integrált része.

A vállalati beágyazódás az évek számával egyre mélyebb lehet (5. ábra). Az Audi Hungaria 25 éve alatt ezt a folyamatot követhetjük végig; a vállalat a kötelező és a szabadon választott tevékenységeknek minden szakaszát bejárta.

5. ábra: A vállalati beágyazódás általános folyamatmodellje
Figure 5 The general process model for corporate embeddedness



Forrás: Józsa, 2017, 115.

A város pozicionálásában a gyár erős versenyelőnyt jelent. Presztízs értékű – számos beszállító, bank telepedett ide az Audi miatt. Szintén vonzza a munkakerőt, így növeli a város versenyképességét.

A CURE kutatás vizsgált 4 fő területére, a kutatási eredmények alapján, az alábbiak a jellemzők (Konczosné 2013; 2014b).

ÉLETMINŐSÉG

A modernitás, a fejlődés, az ipar és a kultúra manifesztálódik épületekben, rendezvényekben. Ezek azok a szimbólumok (épületek, logók, termékek), amelyek képviselik a régió jelenét, változásait és jövőjét, a Város és a Vállalat kultúrájának egymásra hatását (pl. Audi Aréna – rendezvény és sportközpont, a városi fesztiválok kiemelt támogatása, a Széchenyi Egyetemen működő Audi Hungaria Járműmérnöki Kar és annak épületei az Audi logóval).

A dinamikusan fejlődő város, a jó lakhatási lehetőségek, a szakmai perspektívák, a szabadidő eltöltési lehetőségek, a minőségi terek azok a tényezők, amelyek vonzóvá teszik a régiót élettérként és munkahelyként. Mindezek alapján Győr jó életminőséget biztosító hely az AH hazai és külföldi munkatársai számára; nem túl kicsi, de nem küszködik fővárosi problémákkal (élhető). A vállalat a (meghatározott fejlesztésekre fordítandó) iparűzési adóval, bizonyos támogatásokkal járul hozzá a hely/regió életminőségéhez, a kulturális légkörhöz/szellemiséghez (pl: építészet, kultúrtevékenységek, sport iránti és más szponzori tevékenységek).

Az életminőséggel kapcsolatos dilemmák és válaszok az alábbiak:

- eredményorientáltság vs. életminőség-orientáltság: a 2009-ben végződő kutatás szerint az eredményesség nagyon fontos, noha az életminőség presztízs-kérdés; ugyanakkor a 2018-as interjúk szerint változó attitűdöt figyelhetünk meg: amíg az X generáció munkavállalóit a teljesítményorientáltság jellemzi, addig az új generációk az életminőséget tartják fontosabbnak.
- racionális szereplő vs. elkötelezett polgár: racionális szereplő, noha a jó polgárság a vállalati filozófia és a működés része; ugyanakkor a 2018-as interjúk alapján mindkettő igaz a vállalatra: sokat kapnak a régiótól, fontos ezt viszonyozni és szeretnék is.

INNOVÁCIÓ

A vállalat az innováció motorja a régióban. Az innovatív ötletek nagyrészt az anyavállalati és a saját kutatásokból származnak. Különösen népszerű a cégen belüli ötletbörze, innovációs verseny, amelyre a beérkező javaslatokat zsűrizik és díjazák. A külső innovációs partnerek a SZE, a BME (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem) és az MTA. További külső hajtóerőt jelentenek más autóipari szereplők, olyan autóipari trendek, továbbá IT fejlesztések, amelyek a versenyre készítetnek. Az AH-nak jelentős szerepe van a régió innovációs hálózatának a fejlesztésében, a tudásáramlás, illetőleg a tudásátadás elősegítésében (lásd a később kifejtett FIEK).

Az innovációval kapcsolatos dilemmák és válaszok az alábbiak:

- nagy vs. kicsi: nagy a hazai átlaghoz képest, de kicsi a vállalati kiadásokhoz képest;
- stabil folytonosság vs. dinamikus változás: lassú növekedés a K+F területen;
- toló vs. húzó: a vállalat a régió húzóereje az innováció terén.

HUMÁN ERŐFORRÁSOK ÉS KOMPETENCIÁK

Az egyetem által képzett mérnökök, a szakképzés által biztosított szakember utánpótlás, valamint a városban meglévő, több mint 100 éves múltra visszavezethető gépipari/autóipari tudás jelentős telepítő tényező volt.

A szakosodott (műszaki) készségen túl, leginkább az agilitás, a rugalmasság, a bátorság, a csapatszellem és a felelősségvállalás a szükséges kompetenciák. A vállalat rendszeresen képezi a munkavállalóit, de jelentős szerepet vállal a műszaki szakoktatás és felsőoktatás minőségi képzésében is, a készségek fejlesztésében. A város egyetemén először tanszékként, majd tanszékcsoportként, később intézetként, ma karként van jelen az AH, a legmodernebb technikát és gyakorlatokat hozva a képzésbe. Bevezette a duális képzés rendszerét mind a szakiskolai szinten, mind a felsőoktatásban. Saját iskolát alapított, általános művelődési központ formában, amelyben a bölcsődétől és az óvodától az általános iskolán át a gimnáziumi képzésig minden megtalálható. A vállalat részt vesz azoknak a területi hálózatoknak a munkájában, melyeknek szándéka a humán erőforrás vagy más tevékenységek fejlesztése (a kereskedelmi kamarák tanácsai), amelyek fontosak az emberi erőforrás fejlesztésében (például Győr-Moson-Sorpon Megyei Kereskedelmi és Ipar Kamara pályaaorientációs tevékenysége, Professio Klaszter, Győri Járműipari Életpályamodell).

A humán erőforrás (HR) és a kompetenciák terén meglévő dilemmák és válaszok az alábbiak:

- irányító vs. résztvevő: mindkettő (együttműködés a helyi egyetemmel és a munkaügyi hatóságokkal; kereslet generálása és fejlődési lehetőségek kínálata duális képzés a hallgatóknak, mint potenciális munkavállalóknak);
- költségvezérelt vs. kompetencia-vezérelt: nagy hangsúly a fentebb sorolt kompetenciákon és a német nyelv ismeretén;

A KÖRNYEZET IRÁNTI FELELŐSSÉG

A környezeti kérdéskör szorosan összefügg az etikai kérdésekkel és a szociális felelősséggel. A legfontosabb környezeti tevékenységek között, melyeket a vállalat az utolsó három évben megvalósított, említendő elsősorban az energia-hatékonyság, továbbá a hulladékgazdálkodás és a zajcsökkentés. Ezen tevékenységek mögött komplex okokat találunk, mint például költségtakarékosság, hírnév/ image, versenyelőny és tanúsítványkövetelmények.

A régió - az AH-val és más vállalatokkal összhangban - egyre tudatosabban figyel a környezeti felelősség kérdéseire (pl. a város is fűt geotermikus hővel). Ugyanakkor a területi szereplőknek még nincs a környezeti felelősség kérdéseit illetően közös jövőképe vagy stratégiája, illetve még nincsenek olyan regionális hálózatok, melyek a környezettel foglalkoznak. Ez a közeljövő egyik közös együttműködési területe lehet.

A környezeti felelősség terén meglevő dilemmák és válaszok az alábbiak:

- rövid. vs. hosszú távú: a vállalat irányultsága kettős: egyrészt profitot termelő jogi személy, másrészt társadalmi egység, beágyazódva a különböző környezetbe, úgy mint a) régió, b) globális atmoszféra vagy c) kultúra teremtése. A környezet iránti felelős vállalati magatartás is fontos része a presztízsnak, a jó hírnévnek;
- költség vezérelt^[6] vs. az érintettek széleskörűbb bevonása az üzleti stratégiájába: az érintettek köre – úgy mint a közösség, a fiatalok, az idősek vagy a kultúra – figyelmet és felelősséget igényel, amely a vállalatnak többlet-kiadásokkal jár. Az üzleti etika megköveteli a szabályok betartását, és ezzel az image fenntartását.

A kulturális hatást/érintkezést, ismerkedést mindkét oldal adja – kölcsönös impressziók, magatartásmodellek, amik mögött a minőség iránti törekvés húzódik meg.

A több mint ezer beszállítóval (sok közülük szintén német tulajdonú) az egész hazai és kelet/közép-európai (és német) autógyártó klaszterrel kapcsolatban álló Audi Hungaria a német vállalati kultúra terjesztője. A menedzsmentben, a tanácsadók között jelentős a német munkatársak száma. A német kultúra Audi Hungaria-nál történő közvetítésében meg kell említenünk az expatrióták szerepét^[7]. „Az expatrióták olyan tudást és kompetenciákat adnak át, amelyek a leányvállalatnál nem állnak rendelkezésre: szervezeti kultúrát, technikai tudást, folyamatismereteket, pénzügyi, piaci ismereteket közvetítenek a leányvállalat irányába. Ugyanakkor új tudást visznek haza, így kiküldetésük eredményeképpen megvalósul a kétirányú tudástranszfer (Poór–Farkas, 2014, 28). Ennek a tudásnak jelentős részét képezi a kulturális tudás. A vállalat munkavállalóinak nagy része azonban a régióból származik, a hazai nemzeti/regionális kultúra hordozói (lásd korábban: „személyzet, mint szállító jármű”), akiknek a régió és a vállalatok kultúrája között zajló állandó kölcsönös csere-hatásban kiemelt szerepük van. A kulturális sokszínűség menedzselését, az eltérő értékek megértését és elfogadását segíti a már említett Kultúráiránytű kiadvány, továbbá az új munkatársakat a szervezeti kultúrába bevezető tréning.

Az expatrióták számára letelepedést segítő tényező a megfelelő életminőség, az igényes lakókörnyezet, a szolgáltatási színvonal. Integrálódásukat segítheti a kollégákkal való informális találkozások a lehetősége (városi sportlétesítmények, városi fesztiválok, szabadtéri koncertek, balett, filharmónia, Audi Aréna progra-

[6] A költségvezérelt vállalatokat pénzügyi ellenőrzések alapján irányítják, és ritkán vállalnak részt olyan tevékenységben, amely felelősségteljes viselkedést képvisel.

[7] „A hosszabbtávra külföldi munkavégzésre kiküldött munkatársak két kategóriáját szokás megkülönböztetni. A külföldről anyavállalattól vagy harmadik országból érkezőket, akiket ismert angol szóval expatriótáknak hívunk, és a hazai leányvállalattól tartósan külföldi (az anyavállalathoz vagy más országokban működő leányvállalatokhoz) kiküldetésre kinevezetteket.” (Poór–Farkas, 2014, 78)

mok, kézilabda mérkőzések), továbbá az erre alkalmas intézmények, klubok és önkéntes egyesületek (Lions Club, golf klub, egyházak, hálózatok, események) vagy formális intézmények (klaszterek, Kereskedelmi és Iparkamara). Ugyanakkor egyre nehezebb a vállalatba integrálódni, mert már nagyon nagy annak a mérete, hierarchizált, bürokratikus, hosszúak a folyamatok (noha ezek szükségesek, hiszen ezek határozzák meg a munkavégzést), sok a politikai tényező is. Más németországi nagyvállalattal összevetve mégis sokkal rugalmasabb a magyar leányvállalat.

2.3. A VÁROS ÉS A VÁLLALAT ÖSSZEHANGOLT KOMMUNIKÁCIÓJA, ÉS ENNEK HATÁSA A BEÁGYAZÓDÁSRA

A régió és az ott működő üzleti világ közti kapcsolat ritkán egydimenziós. Számos olyan egymásba fonódó terület létezik, amelyekben a helyi, a regionális, a kormányzati és a vállalati intézmények formális és informális kommunikációja zajlik.

Győr város 2011 és 2017 között érvényes arculata része volt az „Egészség, Kultúra, Innováció. A jövő Győrben épül” szlogen, amelyet a 2011-es budapesti Utazás Kiállítás alkalmával mutattak be. Az arculat sajtónyilvánosság előtti bemutatásával egy időben együttműködési megállapodás bejelentésére is sor került: a Triple Helix modellként ismert – kormányzat, gazdaság, egyetem – együttműködés jeleként Győr Megyei Jogú Város, a Széchenyi István Egyetem, valamint az Audi Hungaria Zrt. deklarálta kooperációját a kommunikáció területén, mely formailag a jelmondat közös használatában mutatkozik meg, tartalmilag számos közös projektben (2. táblázat).

2. táblázat: Az AH és Győr város összefonódása közös projekteken keresztül

Table 2 Interlacement of AH and Győr city through joint projects

Az együttműködés formája	AH	Győr város
Kultúra szponzorálása		
Győri Balett	intézmény főtámogatója (anyagi támogatás + autó)	kulturális intézmény fenntartója
Győri Filharmonikus Zenekar	intézmény támogatója (anyagi támogatás + autó)	kulturális intézmény fenntartója
kulturális események: Nyárzáró Koncert fősponzora	koncert főtámogatója (anyagi támogatás, kiemelt vizuális megjelenés)	esemény főszerzője
Sport szponzorálása		
Győri AUDI ETO KC	egyesület névadó fősponzora, elnökségi tagok, erőteljes megjelenés	egyesület másik névadó fősponzora, elnökségi tagok, erőteljes megjelenés
ETO FC Győr utánpótlás TAO támogatás	TAO támogatás	jelentős fenntartási támogatás
Audi Aréna névadó szponzori támogatása	névadó fősponzor 10 évre kötött szerződés alapján, erőteljes helyszíni megjelenés	építetű, fenntartó
Barátság Sportpark: fitneszpark	fősponzor	tulajdonos

Egészségügyi ellátás adományai		
PAMOK (autó)	egyszeri anyagi adományok, autó	városi támogatások
házi orvosi szolgálat (autó)	autó	fenntartó
Civil szféra adományai		
civil szervezetek	adományozás	
önkéntes nap	vállalat munkatársainak természetbeni, vállalat anyagi támogatása	
árvízsegítség	egyszeri anyagi támogatás	önkormányzati intézmények, szervezetek feladatkörükben segítség, civil segítség
Turisztikai együttműködés		
Győr kártya, Látogatóközpontok együttműködése	csatlakozás a turisztikai együttműködésekhez	turisztikai projektek koordinálása, a vállalat bevonásával
Városi oktatási rendszerhez való kapcsolódás		
két-tannyelvű bölcsőde, óvoda, általános- és középiskola	saját bölcsőde, óvoda, általános, és középiskola üzemeltetése alapítványon keresztül	óvodák fenntartója, középiskolai oktatás és intézményrendszer támogatója
duális képzés	aktív részvétel	partneri kapcsolatok elősegítése
Széchenyi István Egyetem: Audi Hungaria Kar	aktív együttműködés a SZE-vel	aktív együttműködés a SZE-vel
Mobilis Interaktív Kiállítási Központ	szponzoráció	tulajdonos, fenntartó a SZE mellett
Győri Járműipari Életpályamodell	jelentős szereplő	fenntartó
Rendőrség támogatása	autó	jelentős támogatás
Városi nagy események támogatása		
EYOF: a rendezvény főtámogatója ⁸	autószponzor, erőteljes megjelenés	rendező város, szervezőbizottság, anyagi források biztosítója saját költségvetésből, valamint állami támogatásból
Gazdasági együttműködés		
geotermikus erőmű	társtulajdonos	társtulajdonos
Péri Nemzetközi Repülőtér	társtulajdonos	társtulajdonos
Városarculati együttműködés		
kiadványok, honlap, rendezvények stb.	egymás kölcsönös megjelenítése	egymás kölcsönös megjelenítése

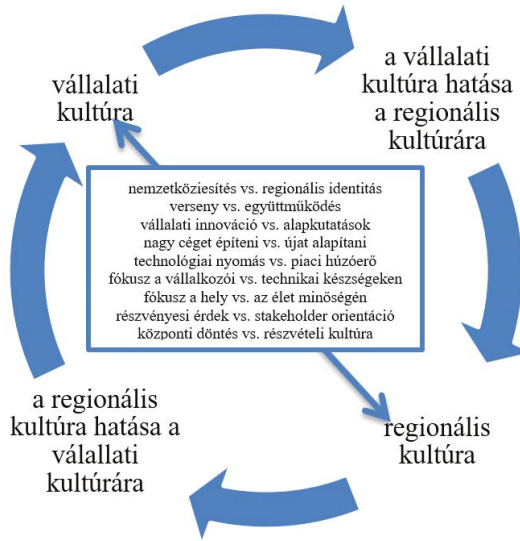
Forrás: Jakab, 2017, 122

[8] Az egész nemzetközi sportesemény arculatát meghatározta, egyben a hazai és nemzetközi résztvevők egyöntetű véleménye alapján tovább mélyítette a Győr – AH kapcsolatot.

3. ÖSSZEGZÉS

A vállalati és a regionális kultúra közti másság hajtóereje is lehet a változásoknak, mert mindkét oldalon cselekvéseket indít el, egymás befolyásolásának szándékával (6. ábra). Ezek a cselekvések mind szinergiát, mind konfliktust kiválthatnak. A szereplők számára a kihívás az eltérések oly módon történő kezelése, hogy az szinergiákhoz vezessen. A modell dinamikus, hiszen az ideiglenesen elért szinergia – változó körülmények hatására (szervezeti, gazdasági, politikai, technológiai változás) – változást generálhat mind a szervezeti, mind a regionális kultúrában, ami újabb feszültséghez vezethet. A sikeres régiók azok, amelyek úgy tudják kezelni a feszültséget, hogy a hatékony kölcsönhatás elinduljon és fennmaradjon.

6. ábra: A vállalati és a regionális kultúra közti lehetséges feszültségek és szinergiák
 Figure 6 Potential tensions and synergies between corporate and regional culture



Forrás: CURE projekt alapján, saját munka

A eredmények azt mutatják, hogy ez a hatékony kölcsönhatás a jellemző Győr város régió és az Audi Hungaria együttműködésére.

„A város és a vállalat az elmúlt 25 éves történelme során számos közös projektet valósított meg, valamint döntéseik, fejlesztéseik kisebb-nagyobb súllyal meghatározóak voltak egymás működése, „létezése” szempontjából is. Számos történelmi lépésnek konkrétan érezhető, kimutatható hatása volt, így például a gyár kapacitásbővítésének, a teljes vertikumú gyár kiépítésének komoly keresletfelhajtó hatása volt érezhető az építőiparban, lakosságszám-emelkedés volt tapasztalható a városban és vonzáskörzetében, látványosan megugrott Győr vendégj-

2015-ben már konkrét fejlesztési célokat és azok forrását is megjelölte. A FIEK ad helyet a járműipari innovációs kutatásoknak, fejlesztéseknek és teszteléseknek, a Fékpad Épületnek és a Csomagolásvizsgáló Labornak, egy e-oktatólabor-nak, a KKV-k nemzetközi versenyképességét támogató szolgáltatásoknak. A 2018 nyarára elkészülő Központtal tovább erősödik a győri gazdasági milió. A hangsúly a vállalkozások helyi üzleti környezetének és innovációs potenciáljának fejlesztésén, élhető környezet kialakításán van (Fekete, 2017a). A helyi szintű együttműködésen alapuló központ elősegíti a győri gazdasági milió további erősödését. A FIEK ugyanakkor lehetőség arra is, hogy az AH és a régió KKV-i az együttműködés során kölcsönösen megismerjék egymás szervezeti és munkakultúráját.

„Kiemelendő a párhuzam a város és a vállalat hagyomány-alapú gondolkodásában. Mind a város, mind a vállalat dinamikus fejlődésen ment keresztül az elmúlt 20 évben, a gyár teljes funkciós vállalattá vált. A helyi iparüzési adó bevételeket természetesen folyamatosan pozitívan érintette a nagyvállalat jelenléte, fejlődése és az Audihoz hasonlóan a helyi gazdaságot is a bővülés jellemzi mind méretben, mind szektorálisan. Győr nagytársasági szervező funkciói folyamatosan erősödnek, határon átnyúló vonzáskörzete növekszik. A felmerülő problémák közösek (pl. belső migráció, hiányszakmák), a város, az egyetem és a vállalat közösen próbálja őket megoldani (pl. duális képzés, szakemberek letelepülésének támogatása). A vállalat társadalmi felelősségvállalása és tudományos együttműködései kiemelkedők, stabilak és egyre bővülnek. Az elkötelezettség és a hűség fontos kulcsszavak. A két évtizedes együttműködés, együttgondolkodás jól meghatározott, közös marketing üzenetekben is megjelenik, ilyen például a Győri Járműipari Életpálya Modell – tudás és karrier, valamint a közös szlogen, ami szerint „A jövő Győrben épül.” A jövőre vonatkozóan mind a város, mind a vállalat tovább szeretné folytatni a dinamikus fejlődést, amely már túlmutat a kétszereplős kapcsolaton, kiegészül a Széchenyi István Egyetemmel, az időközben kiépült és megerősödött járműipari beszállítói réteggel, illetve az életpályamodell többi szereplőjével. A térségben kialakult együttműködési csatornák és erős érdekérvényesítési rendszerek nagyban segítik majd a kitűzött célok elérését.” (Józsa, 2017, 84)

A régió gazdasági, kulturális és társadalmi tőkájében a vállalat hatása érezhetően megjelenik: az életszínvonal, életminőség, viselkedési modellek, lokális értékek, formális és informális hálózatok, a szabadidő eltöltésének formái, a munkakultúra vagy a fogyasztási modellek összességében, az iskolázottság, a kultúrafogyasztás, a tudásközvetítés, jövőalakítás és innovációs aktivitás szempontjából. Hozzájárulása jelentős az inspiráló tudásmilió, a jó közérzet, az értékteremtés és a közösségépítés formálásához. Mindehhez szükséges a nyitott és befogadó regionális kultúra és társadalmi szerkezet.

IRODALOMJEGYZÉK

- Asheim, B. (2000) Industrial districts: The contributions of Marshall and beyond. In: Clark, G.–Feldman M.–Gertler M. (eds.): *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press, Oxford. pp. 413–431.
- Blanchard, P.–Dhyne, E.–Fuss C.–Mathieu, C. (2016) “(Not so) easy come, (still) easy go? Footloose multinationals revisited”. *The World Economy*, 39, 06, pp. 679–707.
- Boekma, F.–Morgan, K.–Bakkers, S.–Rutten R. (eds.) (2000) *Knowledge, innovation and Economic Growth: The Theory and Practice of Learning Regions*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Borgulya I.–Barakonyi K. (2004) *Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Briscoe, D.–Schuler, R.–Tarique, I. (2012) *International Human Resource Management. Policies and Practices for Multinational Enterprises*. 4. kiadás. Routledge, New York, London.
- Camagni, R. (2008) Regional competitiveness. Towards a concept of territorial capital. In: Capello, R.–Camagni, R.–Chizzolini, B.–Fratesi, U. (eds.): *Modelling regional scenarios for the enlarged Europe*. Springer, Heidelberg. pp. 33–46.
- Cameron, K.–Quinn, R. E. (2006) *Diagnosing and Changing Organisational Culture. - Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Cooke, P. (2002) *Knowledge Economies. Clusters, learning and cooperative advantage*. Routledge, London.
- Crevoisier, O. (2004) The innovative milieus approach: toward a territorialized understanding of the economy? *Economic Geography*, 80, 4, pp. 367–379.
- Czakó K. (2014) Az Audi Hungária Motor Kft. hatása a helyi gazdasági és társadalmi folyamatokra. *Tér és Társadalom*, 28, 2, 188–198.
- Czechmeister M. (2014) Az együttműködés kultúrája. In: Tompos A.–Ablonczyné Mihályka L. (szerk.): „A tudomány és a gyakorlat találkozása.” *Kautz Gyula Emlékkonferencia elektronikus formában megjelenő kötete. 9. tanulmány*. http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/Czechmeister_Monika.pdf Letöltve: 2017. december 1.
- David, A.–Gärtner, S.–Rehfeld, D. (2007) Regional Images. Unpublished CURE project paper. In: *Interdisciplinary cultural issues D8 Corporate and regional cultures and their interactions*.
- Dörhöfer, S.–Minnig, C.–Pekruhl, U.–Proud’Homme Van Reine (2011) Contrasting the Footloose Company: Social Capital, Organizational Fields and Culture. *European Planning Studies*, 19, 11, pp. 1951–1972.
- Fábíán E. (2012) Tőkebefektetések Magyarországon. In: *Corvinus Kutatások - Top 20. Közgazdaság*, 7, 1, 111–121. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/569/1/kozg_2012n1p111.pdf Letöltve: 2017. december 1.
- Fekete D. (2017a) Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ Győrben. *Polgári Szemle*, 13, 1–3, 106–115.
- Fekete D. (2017b) Európai járműipari térségek gazdasági kormányzási modelljei. *Tér és Társadalom*, 31, 3, 125–142.
- Gertler, M. (2004) *Manufacturing Culture. The Institutional Geography of Industrial Practice*. Oxford University Press, Oxford.
- Hampden-Turner, C.–Trompenaars, F. (2000) *Building cross-cultural competence*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Heidbrink, L.–Seele, P. (2007) Who responds to whom? Unpublished CURE project paper. In: *Interdisciplinary cultural issues D8, Corporate and regional cultures and their interactions*.

- Hofstede, G.-Hofstede, J. (2008) *Kultúrák és szervezetek – Az elme szoftvere*. VHE Kft, Pécs.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Maidenhead, UK, McGraw-Hill
- Jakab P. (2017) *Egy nagyvállalat és a város együttműködése hírnevük alakításában. Hírnévelemek, a hírnév alakításának folyamatvizsgálata*. Doktori (PhD) értekezés, Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Józsa V. (2017) *A nagyvállalati beágyazódás vizsgálata helyi szinten három magyar nagyváros példáján*. Doktori (PhD) értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- Kebir, L.-Crevoisier, O. (2007) Resources development and actors coordination: what role for innovative milieus? *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 7, 2, pp. 204–222.
- Keeble, D.-Wilkinson, F. (eds.) (2000) *High-Technology Clusters, Networking and Collective Learning in Europe*. Ashgate, Aldershot.
- Konczosné Szombathelyi M. (2003) Globális világ, nyelvi és kulturális hatások. *Tér és Társadalom*, 17, 1, 117-129.
- Konczos-Szombathelyi M. (2008) *Kommunikáló kultúrák*. L'Harmattan Kiadó, Budapest.
- Konczosné Szombathelyi M. (2014a) A kultúrakutatások gender vonatkozásai. *TNTeF Társadalmi Nemek Tudománya Interdiszciplináris eFolyóirat*, 4, 1, 97-117.
- Konczosné Szombathelyi, M. (2014b) A regionális és a vállalati kultúra kölcsönhatásának vizsgálata. *Tér és Társadalom*, 28, 1, 84-98.
- Konczosné Szombathelyi, M. (2013) Reciprocal effects between regions and organizations. A study of European regional cultures and corporate embeddedness. *Tér - Gazdaság - Ember*, 1, 3, 42-53.
- *Külföldi tőke a régiókban. KSH 2012. December*. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkulfoldi.pdf> Letöltve: 2017. december 1.
- Lotman, J. (2001) *Kultúra és robbanás*. Pannonica Kiadó, Budapest.
- Pekruhl, U.-Minning, C.-Dörhöfer, S. (2008) *Cultural Interchange between Regions and Companies*. Unpublished CURE project paper.
- Poór J.-Farkas F. (szerk.) (2014) *Emberi erőforrás menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában 2011-2013*. SZIE, PTE, SJE, Gödöllő-Pécs-Révkomárom.
- Prud`homme van Reine, P.-Dankbaar, B. (2007) *Corporate Culture, Regional culture and change from the cross-cultural management discipline*. Cure project deliverable 5.
- Prud`homme van Reine, P.-Dankbaar, B. (2009) *Comparative empirical report*. Cure project. FP6-043438/1/WP5/D31, pp. 69.
- Rechnitzer J. (2016) *A területi tőke a városfejlődésben*. Dialóg Campus, Budapest-Pécs.
- Rechnitzer J. (2014) A győri járműipari körzetről szóló kutatási program. *Tér és Társadalom*, 28, 2, 3-10.
- Szörényiné Kukorelli I. (2014) Város és vidéke - térkapcsolatok elemzése Győr térségében. In: Lados M. (szerk.:) *A gazdaság szerkezet és vonzáskörzet alakulása*. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr. 22-48.
- Tompos, A.-Ablonczyné Mihályka. L. (2018) The Sustainability of Cultural Diversity in the Workplace: Cultural Values and Intercultural Mindset. *European Journal of Sustainable Development*, 7, 1, pp. 298-306.
- Tödtling, F.-Trippel, M. (2007) *Regional Innovation Culture*. Cure Project deliverable 6.

- Trompenaars, F.–Hampden-Turner, C. (1998) *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Tura, T.–Harmaakorpi, V. (2005) „Social Capital in Building Regional Innovative Capability.” *Regional Studies*, 39, pp. 1111-1125.

INTERNETES FORRÁSOK:

www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,hungary/
www.hofstede-insights.com/models/national-culture

Az Audi Hungaria Zrt. CSR tevékenysége

CSR activity of the Audi Hungaria Zrt.



Absztrakt

A tanulmány célja, hogy áttekintést nyújtson az AUDI HUNGARIA Zrt. társadalmi felelősségvállalásának (CSR) jellemzőiről a következő kérdések mentén: Milyen tevékenységet folytat a vállalat a CSR keretében? Milyen alapelvek vezérik a vállalatot a tevékenység során? Mi jellemzi a CSR menedzsmentet és kommunikációt? A vállalati társadalmi felelősségvállalás sokféle tevékenységet jelenthet a gyakorlatban, melynek volumene többek között függhet a vállalati mérettől is. A tanulmány kitér arra, hogy mi jellemzi a multinacionális vállalatok CSR tevékenységét, majd bemutatja a vállalat CSR tevékenységét az alábbi kategóriák mentén: sport, kultúra, oktatás és környezet támogatása; karitatív tevékenységek és munkatársi önkéntesség. A CSR tevékenység bemutatásához szükséges információkat egyrészt a vállalat honlapján található források, másrészt személyes interjú alapján mutatom be.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR), AUDI, multinacionális vállalat, szponzoráció

Abstract

The paper illustrates the corporate social responsibility (CSR) in the AUDI HUNGARIA Zrt. in Győr with the following questions: What kind of CSR activity does the company do? What kind of principles are the crucial during the CSR activity? What are the forms of CSR management and communication? CSR means a lot of kind of activities, its extent may depend on the size of the company. The paper shows the characteristics of the CSR activity of the multinational firms, later present the CSR activity of AUDI in the following categories: supporting the sport, culture activity, environmental issues, donations and corporate voluntarism. The data and information shown in the paper are based on the homepage of the company and on a personal interview.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), AUDI, multinational company, sponsorship

BEVEZETÉS

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) koncepciója az 1950-es években jelent meg, de a vállalati életbe való beépülés csak az 1980-as évektől mondható rendszeresnek. Összetett tevékenységről beszélünk, amely sok tényezőtől függ-

het, de talán az egyik legmeghatározóbb a vállalati méret. Minél nagyobb egy vállalat, annál nagyobb valószínűséggel fog és tud is elköteleződni olyan ügyek mentén, mint a kultúra, sport támogatása vagy a szponzoráció. Speciális helyzetben vannak a multinacionális vállalatok, hiszen esetükben figyelembe kell venni az anyavállalat érdekeit és elvárásait, de ezzel párhuzamosan a telephely lokális jellemzőit is. Ezáltal egy multinacionális vállalat CSR stratégiája összetett rendszer, melyben helyi és globális érdekek is érvényesülhetnek.

A tanulmány első felében rövid összefoglalót adok a CSR fogalmáról, kitérve arra, hogy miben lehet más a multinacionális vállalatok CSR aktivitása és milyen stratégiákat követhetnek a tevékenység során. Az elméleti részben röviden bemutatok egy olyan fogalmat, mely az utóbbi néhány évben jelent meg a nemzetközi szakirodalomban és a CSR egyfajta továbbgondolásaként értelmezhető, ez a Creating Shared Value (CSV) koncepció.

A második fejezet egy konkrét multinacionális vállalat az AUDI HUNGARIA Zrt. CSR tevékenységét mutatja be. Röviden ismertetésre kerül, hogy a vállalat milyen alapelvek mentén végzi CSR tevékenységét, majd az egyes támogatott területek mentén részletesen bemutatásra kerül, hogy milyen módon és kiket támogat a vállalat és milyen formában vonja be a munkavállalókat is a CSR aktivitásba, ezzel is ösztönözve őket a társadalmi felelősségvállalásra. Az elemzés végén röviden kitérek a CSR menedzsment és kommunikáció területére. A vállalat CSR aktivitásának elemzését egyrészt szekunder források, másrészt személyes interjú segítségével mutatom be.

1. A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSA

1.1. FOGALMI KONCEPCIÓ

A vállalati társadalmi felelősségvállalás koncepciója az '50-es években jelent meg, mára a fogalom széles körben elterjedt és az utóbbi két-három évtizedben megjelent a CSR a vállalati gyakorlatban. A fogalmat már sokan sokféleképpen megfogalmazták, összességében a vállalatok olyan önként vállalt feladatait jelenti, melyekkel biztosítani tudják, hogy etikusan viselkednek, figyelnek a munkatársaikra és valamilyen formában támogatják a helyi közösségeket. Az, hogy ezek a tevékenységek milyen mértékben és formában jelennek meg a mindennapi vállalati gyakorlatban, sok tényező függvénye, talán az egyik leginkább meghatározó a vállalati méret. Minél nagyobb egy vállalat, annál több lehetősége van széles körű CSR aktivitásra és ezzel párhuzamosan annál több elvárás is megjelenik az irányába. Talán a leginkább speciális helyzetben a multinacionális vállalatok vannak, esetükben összetett kérdéskörrel beszélhetünk. Multinacionális vállalatnak nevezzük azokat a nemzetközi vállalatokat, melyek egyszerre több országban gyártanak, birtokolnak és ellenőriznek javakat és szolgáltatásokat (Dunning, 1993; Buckley-Casson, 1985 – hivatkozva: Incze, 2010).

Mitől is olyan összetett ezen vállalatok CSR tevékenysége? A CSR tevékenységeket alapvetően két nagy csoportra lehet bontani (Edwards, et al., 2007): külső és belső CSR-ra. A külső minden olyan tevékenységet magában foglal, melynek során a vállalat támogatni tudja a környezetét, míg a belső CSR a munkavállalók és a menedzsment irányába kifejtett tevékenységeket jelenti. Úgy gondolom, hogy érdemes egy harmadik szemponttal kiegészíteni a fenti koncepciót, melynek a munkavállalói CSR nevet adtam. Ide olyan tevékenységek sorolhatók, melyeket nem a munkavállalók érdekében tesz a vállalat, hanem éppen maguk a munkavállalók végeznek olyan feladatokat (sok esetben vállalati háttértámogatás, koordinálás mellett), melyekkel támogatni, segíteni tudják a helyi közösségeket, pl. önkéntesség^[1], adománygyűjtés, stb. Egy kisebb vállalattól nem várható el, hogy a fentiekben bemutatott tevékenységeket széles körűen menedzselje, hiszen feltehetőleg sem anyagi, sem humán erőforrása nincs hozzá. Míg egy nagyvállalat, egy multinacionális vállalat már rendelkezik olyan erőforrásokkal, melyek széles körű CSR tevékenységet eredményezhetnek. Esetükben ez akár társadalmi elvárás is lehet, míg egy néhány fős vállalattól senki sem vár komplex CSR aktivitást.

Putzer és szerzőtársa (2017) 2014 őszén készített kutatásában többek között arra kereste a választ, hogy azonosíthatók-e a CSR viselkedés alapján vállalati csoportok. A 101 elemből álló nem reprezentatív minta (kis-, közép- és nagyvállalatok) alapján a válasz egyértelműen igen. Az adatok alapján három csoportot alakítottak ki:

- CSR hívők: ebben a csoportban egyértelműen a multinacionális vállalatok leányvállalatai voltak többségben, a CSR hívők 75%-át ők tették ki. A CSR hívők aránya a mintán belül 22,9% volt.
- CSR szkeptikusok: az előző csoporttal ellentétben ezek a vállalatok nem hisznek a CSR megvalósíthatóságában, ha tesznek is valamit a CSR jegyében, az kisebb volumenű tevékenység. A szkeptikusok jellemzően kis (52,2%) és középvállalatok (34,8%). A mintán belül arányuk 32,9%.
- Realisták: Az ide kerülő vállalatok az előző két csoport között helyezkednek el, végeznek CSR tevékenységet, de nem olyan mértékben, mint a CSR hívők. A realisták körében is a kisvállalatok vannak többségben (41,9%), de közel minden ötödik realista vállalat multinacionális. A mintában a realisták aránya a legmagasabb, 44,2%.

[1] 2017-ben először zajlott Magyarországon a vállalati önkéntességgel kapcsolatban reprezentatív felmérés. Az Önkéntes Központ Alapítvány megbízásából a Free Association Kft. hazai kis-, közép- és nagyvállalatokat kérdezett meg, hogy milyen mértékben jellemző körükben a vállalati önkéntesség. A 400 cég megkérdezése alapján megállapították, hogy az elmúlt három évben mindössze a vállalatok 20%-ára volt jellemző az önkéntesség. Az önkéntes tevékenység kismértékben, de jellemzőbb a vállalati méret növekedésével. Az önkéntes tevékenység hiányának magyarázata leginkább az volt, hogy a dolgozóknak nincs erre kapacitásuk, így is túlterheltek és nincs, aki megszervezze a tevékenységet. Az eredmények jelenleg itt érhetők el: <http://www.onkentes.hu/sites/default/files/attachment/3/freeassociation-vallalationkentkutataspublikalt201803.pdf>

A kutatási eredmények alapján is látszik, hogy a CSR inkább a nagyobb vállalatok felségterülete, ők azok, amelyek nagyobb volumenű aktivitást valósítanak meg komplexebb módon és érzik, értik is a felelősségvállalás előnyeit.

A CSR tevékenység kapcsán fontos kiemelni, hogy a vállalatok mérettől függetlenül társasági adójukkal is tudják a társadalmi szereplőket támogatni, természetesen a nagyobb vállalati méret magasabb adófizetési kötelezettséget is jelent, így a támogatási lehetőségek is magasabbak. 2015 óta kétféle módon tudják adójukból támogatni a vállalatok a filmgyártást, az előadó-művészeti szervezeteket és a látványcsapat-sportokat (kiemelt sportágak: kosárlabda, kézilabda, vízilabda, jégkorong, röplabda)^[2]:

- a társasági adókedvezmény rendszere keretében belül (a támogatás elszámolható költségként),
- 2015. január elsejétől adófelajánlás formájában (a támogatás összegének adott százalékát [max. 7,5%] a NAV jóváírja a vállalat számláján).

Az első esetben a vállalat közvetlenül a támogatottnak nyújt támogatást, feltétel, hogy egyik félnek se legyen adó tartozása. A második esetben a NAV utalja át a támogatott félnek az összeget az adófelajánlás (külön nyilatkozatban) alapján. A két rendszer közül az adózónak választania kell, egyszerre a kétfajta támogatást nem lehet érvényesíteni.

1.2. CSR STRATÉGIA ÉS ÉRTÉKTEREMETÉS

A multinacionális vállalatok CSR stratégiájuk kialakítása során alapvetően háromféle utat követhetnek (Filatotchev–Stahl, 2015; Linneberg–Thorup–Jensen, 2014):

- globális CSR stratégia: ennek során az anyavállalat határozza meg a CSR stratégiát, melyben az anyavállalat szempontjai, környezete a meghatározóak. A CSR kommunikáció iránya alapvetően egyoldalú, az anyavállalat felől a leányvállalatok felé történik.
- helyi CSR stratégia: a globális stratégiával ellentétben, ebben az esetben a CSR stratégiát a leányvállalatok határozzák meg saját környezetük és munkavállalók igényei és sajátosságai alapján. Ebben az esetben a CSR tevékenység teljes mértékben helyhez kötött, erről a leányvállalatok kevésbé kommunikálnak az anyavállalattal, amely teret enged a helyi kezdeményezéseknek.
- transznacionális CSR stratégia: ebben az esetben a globális és helyi stratégia együtt érvényesül, a cégnek van központi CSR stratégiája, azonban mindez a helyi sajátosságoknak megfelelően tudják alkalmazni a leányvállalatok, amelyek meg is osztják egymás között a tapasztalataikat.

Arra nincs egyértelmű válasz, hogy melyik a megfelelő stratégia, véleményem szerint nem is lehet az egyiket kiemelni, hiszen a választott stratégia függhet a válla-

[2] 1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról

lat tevékenységétől, szervezeti kultúrájától, nagyságától és attól is, hogy a vállalattal kapcsolatban állók és egyáltalán a piac, a társadalom milyen CSR aktivitást vár el a cégtől (Bustamante, 2011). Saját megítélésem szerint talán a transznacionális stratégiában rejlik a legtöbb lehetőség, hiszen itt van egy központi iránymutatás, de emellett a leányvállalatok lehetőséget kapnak ezek helybéli adaptálására és további, a helyi sajátosságokhoz illeszkedő tevékenységek megvalósítására.

Az utóbbi néhány évben az angol szakirodalomban megjelent a CSR-hoz hasonló, de mégis más értelmezésű Creating Shared Value (CSV) koncepció (Porter-Kramer, 2011 - hivatkozva: Moore, 2014), melyet magyarra közösségi értékteremtésként lehet fordítani^[3]. A CSR alapvetően olyan tevékenységeket jelent, melyek függetlenek az üzleti tevékenyégtől, addig a CSV koncepció esetében a társadalmi és környezeti hatásokat integrálják az üzleti tevékenységbe, ezáltal teremtenek gazdasági értéket. Porter és szerzőtársai (é.n.) kiemelik, hogy a CSV koncepció gyakorlatilag a társadalmi és gazdasági eredmények egymásra utaltságát jelenti, vagyis a vállalatok üzleti lehetőséget látnak a társadalmi problémák kezelésében, ezeket integráltan kezelik. Ez az elképzelés egy újfajta megközelítést jelent, mely most kezd megjelenni a nemzetközi gyakorlatban, úgy gondolom, hogy elsődlegesen nagyvállalatok és multinacionális vállalatok tudnak ezen gondolatmenet mellett új utakra kerülni a társadalmi problémák kezelésében.

1.3. A CSR MOTIVÁCIÓI

Fontos kérdés lehet, hogy mi motiválja a vállalatokat a CSR aktivitás során? Graafland és szerzőtársa (2012) külső és belső motivációkat azonosított. Több nemzetközi kutatásra hivatkozva állítják, hogy az egyik legjelentősebb külső motiváció a profit növekedése lehet. A vállalatok azáltal, hogy CSR tevékenységet végeznek, növelhetik népszerűségüket, azáltal, hogy a CSR aktivitás megkülönböztetheti őket más vállalatoktól, növelhetik eladásait, stb., ezek mind pozitívan hathatnak a profitra. A belső motiváció alapvetően a vállalat tulajdonosainak, menedzsereinek értékrendjén alapul, ha ők nyitottak a társadalmi folyamatok iránt, akkor ez meg fog jelenni a vállalatok tevékenységében is. További motivációs tényezők lehetnek pl. a következők (Matolay, 2010): gazdasági előnyök megszerzése, a környezet megóvása, pozitív megítélés, imázsjavulás, bizalom növekedése.

A fentiek alapján látható, hogy a CSR aktivitás bár a társadalom érdekében végzett tevékenység, mégsem önérdék nélküli, nem teljes mértékben önzetlen tevékenység; a vállalatok olyan tevékenységeket fognak folytatni, melyek valamilyen formában számukra is előnnyel, haszonnal jár. „Egyetlen vállalkozástól sem várható el, hogy bármely tevékenységét tökéletesen non-profit módon, nyereségma-

[3] A fogalomról a szerző elsőként Csóti Gábor szervezetfejlesztő 2018. április 5-ei előadásán hallott (Győr-Moson-Sopron megyei Kereskedelmi és Iparkamara „DIGITÁLIS JELEN - Átalakuló szervezetek, változó munkavállalók” című HR és kommunikáció konferencia).

ximalizálási és vagyongyarapodási céljait teljes mértékben sutba dobva végezze.” (Csonka et al., 2013, 182) Vagyis elmondható, hogy a CSR tevékenység szolgálhat egyéni érdekeket is, pl. egy vállalat azért támogat oktatási intézményeket, mert neki is szüksége van megfelelő munkaerő-utánpótlásra; vagy azért támogat sportolási lehetőségeket, hogy a munkavállalói jó egészségnek örvendjenek, így remélhetőleg hosszú távon is a vállalat alkalmazottjai maradhassanak, stb. A példák sora sokáig folytatható lenne, a gondolatmenet üzenete, hogy a vállalatok akár társadalmi nyomásra, akár önös érdekből végeznek CSR tevékenységet, valamilyen formában megjelenik a társadalmi jólét növelése mellett a saját, vállalati jólét növelése is. Ami közvetlen szintén hozzájárul a jólét növekedéshez, hiszen, ha a vállalatok hatékonyan működnek, az gazdasági növekedést generáló tényező.

A bemutatott motivációs tényezők úgy gondolom, hogy inkább a nagyvállalatok, multinacionális vállalatok szempontjait tükrözik. Egy mikro- és kisvállalkozást inkább motiválhat személyes (tulajdonos, vezető) indíttatás, míg egy nagyobb vállalat esetében a társadalmi megítélés és az adott gazdasági miliőbe való beágyazódás is fontos tényező lehet.

2. AZ AUDI HUNGARIA ZRT. CSR TEVÉKENYSÉGE

2.1. MÓDSZERTAN

A fejezet célja, hogy áttekintést adjon az AUDI HUNGARIA Zrt. CSR tevékenységéről, annak főbb jellemzőiről. A vállalat CSR tevékenységéről az alábbi forrásokból kaptam információkat:

- A vállalat internetes oldala (<https://audi.hu/hu/hirek/>): a vállalat internetes oldalán minden, a vállalat életében történő fontos eseményről megtalálhatók az aktuális hírek 2007 óta, ezek közül kigyűjtöttem azokat, melyek a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódnak és ez alapján csoportosítottam az egyes tevékenységeket.
- Éves jelentések: a vállalat honlapján található éves jelentések többek között a CSR-ral kapcsolatban is tartalmazznak információkat.
- A vállalat Facebook oldala (<https://hu-hu.facebook.com/audihungariagyor/>): a Facebook oldalt a honlapon található információk kiegészítésére használtam.
- Média-megjelenések: a fenti források kiegészítéseként voltak hasznosak a helyi médiában megjelent cikkek.
- Korábbi, a témában megírt publikációk is segítettek abban, hogy átfogó képet kapjak a vállalat CSR tevékenységéről.
- Interjú: 2018. március 28-án személyes interjút készítettem Czechmeister Mónikával a Vállalati Kommunikáció és Kormánykapcsolatok vezetőjével. Az interjú során egyrészt a tevékenységi területekről, másrészt a CSR további jellemzőiről (kommunikáció, menedzsment, jövőbeli tervek) kaptam információkat.

A továbbiakban először röviden bemutatok néhány olyan korábbi publikációt, kutatást, melyek többek között a vállalat CSR tevékenységével is foglalkoztak. Majd az AUDI konszern és a győri vállalat CSR tevékenységének alapelveit vázolom fel. Ezután az alábbi tevékenységi területek mentén ismertetem a vállalat CSR aktivitását:

- „Külső” CSR tevékenységek: ide tartozik minden olyan tevékenység, melyet a vállalat a társadalom jólétének növekedése érdekében folytat: sport, kultúra, oktatás, környezetvédelem, karitatív tevékenységek.
- A munkavállalók bevonása által megvalósuló CSR aktivitás: ezek a tevékenységek is a társadalmi szereplők felé közvetítenek értéket, de a megvalósítók itt a vállalat munkavállalói.
- A vállalat CSR tevékenységének nagyságrendjéről csak részleteiben van lehetőségem információt adni. Az adományozói, karitatív tevékenységek esetében a honlapon is megtalálható támogatói összegek szerepelnek a tanulmányban is, míg a szponzoráció esetében csak azokat jellemzőit van lehetőségem bemutatni.

2.2. KORÁBBI KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Az alfejezetben a teljesség igénye nélkül bemutatok néhány olyan tanulmányt, kutatást, mely kisebb-nagyobb mértékben érintette az AUDI CSR tevékenységét.

Szlávik és Füle (2010) a CSR gyakorlatát két hazai nagyvállalat példáján mutatta be, az egyik vállalat az AUDI volt, melynek jelentősebb CSR aktivitását vizsgálták a szerzők. Czakó (2014) a vállalat társadalmi és gazdasági beágyazottságát tárta fel, melynek keretében röviden bemutatta a vállalat CSR tevékenységét is. Ásványi Katalin (2016) 10 hazai nagyvállalat példáján elemezte a vállalatok hozzájárulását a helyi közösségek életéhez, a vizsgált vállalatok között volt az AUDI. Szintén érintette Jakab és szerzőtársa (2016; 2018) a vállalat CSR aktivitását egy olyan tanulmányokban, ahol a vállalati és városi hírnév közötti összefüggéseket vizsgálták.

A bemutatott tanulmányok mindegyike adott szempont szerint vizsgálta a vállalat CSR tevékenységét, alapvetően szekunder források mentén. A következő fejezetben a vállalat CSR aktivitását szekunder és primer források segítségével elemzem.

2.3. AZ AUDI CSR TEVÉKENYSÉGÉNEK ALAPELVEI

Az AUDI AG 1992-ben döntött arról, hogy Győrben építenek motorgyárat, az AUDI HUNGARIA MOTOR Kft.-t 1993 júliusában jegyezte be a cégbíróság, a hivatalos megnyitóra 1994 októberében került sor. A vállalat folyamatosan bővítette területét és tevékenységét is, 2016-ban már több mint 11,5 ezer fő dolgozott a vállalatnál, számuk folyamatosan növekszik. A vállalatnál 2016-ban összesen 122 975 db gépkocsit és közel 2 millió motort gyártottak (<http://audihungaria2016-hu.audiportal.hu/2016-szamokban>).

A vállalat CSR alapelvei megjelennek mind konszern, mind helyi szinten (AUDI, 2014). Az anyavállalat teljes mértékben elkötelezett amellett, hogy támo-

gassa a helyi közösségeket, a hangsúly a helyin van, hiszen fontos szempont, hogy a vállalat és leányvállalatai is részesei legyenek annak a környezetnek, ahol működnek, az ott élőket kívánják segíteni, támogatni és mindennapjaikat színesebbé tenni a lehetőségekhez mérten. Ez alól a katasztrófa-helyzetek jelentenek csak kivételt, ebben az esetben nemcsak a helyi szempontok érvényesülnek. Fontos elköteleződés, hogy a kultúrát, művészetet minél szélesebb körben elérhetővé tudják tenni. A vállalat működése és CSR tevékenysége során is elődleges szempontnak tartja a fenntarthatóságot, ennek jegyében végzik termelő tevékenységüket is.

A vállalat több olyan CSR akcióit is megvalósít, mely az anyacégtől indult, majd ennek mintájára a helyi környezethez adaptálva megjelentek az egyes leányvállalatoknál is (pl. önkéntesség, oktatás támogatása, rászorulóknak támogatása).

A győri vállalat CSR tevékenysége kapcsán Czechmeister Mónika kiemelte, hogy a vállalatot a szponzoráció során a minőség vezérli, olyan ügyek mellé áll oda a sport és kultúra terén, melyek hazai és nemzetközi viszonylatban is sikeresek. Mindenkit támogatni nem lehet, így a kiválasztás során szükség van olyan alapelvek alkalmazására, mely a vállalat értékét is megjeleníti és közvetíti a társadalom felé. A következőkben a vállalat CSR tevékenységét mutatom be az egyes aktivitási területek szerint.

2.4. A CSR TEVÉKENYSÉG MEGJELENÉSI FORMÁI

2.4.1. A „KÜLSŐ” CSR TEVÉKENYSÉG TERÜLETEI: A KULTÚRA TÁMOGATÁSA

A fejezet célja, hogy ismertesse a vállalat CSR aktivitását a kultúra támogatása által. Az 1. ábra összefoglalóan mutatja be, hogy jelenleg milyen területeken támogatja az AUDI a győri és Győr környéki kultúrát.

- Győri Balett: a vállalat és a társulat együttműködése 1997-ben kezdődött, 1997-től a vállalat a társulat kiemelt, majd 2002-től főtámogatója lett. A támogatás mind anyagi, mind természetbeni formában megjelenik, ez utóbbi keretében pl. 2015-ben két Audi gépkocsit adtak át a társulatnak.
- Győri Nyár: a vállalat 2006 óta támogatja vagy a fesztivál nyitó vagy záró koncertjének megszervezését, az utóbbi években jellemzően a záró koncert támogatása volt előtérben. A rendezvényeken minden alkalommal világhírű fellépők szórakoztatják a városba érkezőket.
- Győri Táncbiennálé: a 2007 óta két évente megrendezésre kerülő rendezvény fősponzora az AUDI a kezdetek óta.
- Pannonhalmi Jazz Terasz: a programsorozatnak 2011 óta főtámogatója a vállalat.
- Minőségi Táncművészetért Díj: A díjat a vállalat alapította, az első díjátadóra 2014-ben került sor, azóta minden évben átadásra kerül.
- Győri Médiabál: a rendezvény főtámogatója az AUDI.

- Győri Filharmonikusok: a partneri kapcsolat 2015 márciusában kezdődött, ekkor egy három évre szóló szponzori szerződést kötöttek, mely idén meghosszabbításra kerül.

1. ábra: Az AUDI jelenlegi CSR aktivitása a kultúra területén

Figure 1 AUDI CSR on Culture



Forrás: <https://audi.hu/hu/tarsadalmi-felelossegvallalas/> és személyes interjú Czechmeister Mónikával alapján saját gyűjtés

A vállalat éveken keresztül 2002 után főtamogatója volt a Győri Könyvszalonnak, illetve az Experidance Táncársulatnak is. Az utóbbi esetben a támogatás megszüntetésének oka az volt, hogy a vállalat a CSR tevékenységével elsősorban Győrre és annak régiójára kíván fókuszálni.

A fentiek alapján látható, hogy a vállalat kultúra támogatói és szponzorációs gyakorlata elsősorban nagyobb győri vagy győri környéki eseményekhez kapcsolódik, ezzel is támogatva a győri emberek minőségi kultúrához való minél nagyobb arányú hozzájutási lehetőségét.

2.4.2. A „KÜLSŐ” CSR TEVÉKENYSÉG TERÜLETEI: A SPORT TÁMOGATÁSA

A 2. ábra a vállalat sporttal kapcsolatos támogatási területeit mutatja be.

2. ábra: Az AUDI jelenlegi CSR aktivitása a sport területén

Figure 2 AUDI CSR on Sport



Forrás: <https://audi.hu/hu/tarsadalmi-felelossegvallalas/> és személyes interjú Czechmeister Mónikával alapján saját gyűjtés

- AUDI ETO KC: a győri kézilabda csapatnak 2006 óta névadó főszponzora a vállalat, mely alapvetően pénzügyi támogatást jelent (három évente megújított támogatási szerződésben egyeztetik a felek a feltételeket), illetve a vállalat biztosít gépkocsikat a játékosok és a menedzsment számára.
- Audi Aréna: a 2014-ben átadott aréna névadó szponzora volt a vállalat, az 5 500 fős csarnokban sport- és kulturális eseményeket rendeznek. Az Aréna a sport és a kultúra új központja Győrben.
- U-16-os futballtorna: a futballutánpótlás támogatása jegyében a vállalat többször volt már a rendezvény főtamogatója.
- EYOF: a 2017-es a győri Ifjúsági Olimpiai Fesztivál hivatalos járműszállítója volt a vállalat, hozzájárulva ezáltal Magyarország első olimpiai eseményének sikeres lebonyolításához.
- Helyi kezdeményezések támogatása:
 - 2016-ban a győri Barátság Parkban fitnessparkot adtak át, melyet teljes mértékben a vállalat finanszírozott.
 - TAO adófelajánlás^[4] keretében támogatják a SZESE férfi kézilabdacsapatot, a győri jégkorongsportot, illetve a futballutánpótlást.

[4] A TAO támogatás legutóbbi teljes összege 1,5 millió euró volt.

A vállalat 2011 és 2015 között támogatója volt a Győri ETO FC csapatának. Korábban a csapat nem képviselt olyan értéket, mely alapján a vállalat támogatását élvezhette volna. Jelenleg a futballutánpótlást támogatják. 2017-ig a vállalat a MOB aranyfokozatú partnere volt.

Győrben egy 2000. évi rendelet^[5] alapján a helyi iparüzési adó meghatározott részéről dönthettek a vállalatok egészen 2013-ig^[6]. Az AUDI 5 évig élt ezzel a lehetőséggel és támogatta a sportot és az oktatást (Rechnitzer, 2016). A sport területén 2009 és 2012 között az Győri AUDI ETO KC kapott a vállalattól ilyen formában támogatást.

Ahogy a kultúra támogatásnál is látható volt, a sportszponzoráció esetében is olyan szereplők mellé áll oda a vállalat, mely nemzetközi szinten eredményeket ért és ér el.

2.4.3. A „KÜLSŐ” CSR TEVÉKENYSÉG TERÜLETEI: AZ OKTATÁS TÁMOGATÁSA

A 3. ábra a vállalat oktatással kapcsolatos támogatási területeit mutatja be.

3. ábra: Az AUDI jelenlegi CSR aktivitása az oktatás területén
Figure 3 AUDI CSR on Education



Forrás: <https://audi.hu/hu/tarsadalmi-felelossegvallalas/> és személyes interjú Czechmeister Mónikával alapján saját gyűjtés

[5] 8/2000 (III. 10.) ÖK a helyi iparüzési adó meghatározott részének célirányos felhasználásáról

[6] A 10 millió Ft feletti adózók rendelkezhetnek adójuk 1/20-ad részéről: támogatást nyújthattak belőle sport, kultúra, közművelődés, egészségügy, oktatás és környezetvédelem területén működő szervezeteknek, intézményeknek, úgy, hogy az adórészhez még egyszer annyit hozzá tett a vállalat.

- Középiskolai együttműködések: a vállalat három győri középiskolával van kapcsolatban: Lukács Sándor Mechatronikai és Gépészeti Szakgimnázium, Szakközépiskola és Kollégium, Pattantyús-Ábrahám Géza Ipari Szakgimnázium és Szakközépiskola, Kossuth Lajos Középiskola és Kollégium.
- Egyetemi kapcsolatok: a vállalat több egyetemmel is kapcsolatban áll, melyek tartalma anyagi támogatás és kölcsönös együttműködések. A Széchenyi István Egyetem és a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem stratégiai partnerei a vállalatnak. A felsőoktatási kapcsolatok középpontjában nemcsak a támogatás, hanem a kölcsönös együttműködés áll.
 - Széchenyi István Egyetem: Az egyetemmel az együttműködés a '90-es években kezdődött. „Az Audi felismerte azt a tényt, hogy az egyetemi kooperáció elsődleges a szakember-utánpótlás szempontjából, hiszen Győr területének humán tőkéje és az Audi tőkéjének értéke is növekedhet ezáltal.” (Czakó, 2014, 197) A kezdetekben közös képzéseket alakítottak ki (megjelentek a német nyelvű kurzusok is), majd 1999-ben megkötötték az első együttműködési szerződést. 2007-ben magasabb szintre lépett a kapcsolat, megalakult az egyetemen az AUDI Belső Égésű Motorok Tanszék, melyet továbbiak követték: Anyagtudományi és Technológiai Tanszék, Járműgyártási Tanszék, Járműfejlesztési Tanszék. 2015-ig ez a négy tanszék alkotta az Audi Hungaria Járműmérnöki Tanszékcsoportot. 2015. január elsejével a korábbi Műszaki Tudományi Kartból három kart hoztak létre, köztük az Audi Hungaria Járműmérnöki Kart. A vállalat nemcsak a műszaki képzésben van jelen az egyetemen, 2014-ben a Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karon létrejött a Vezetéstudományi és Szervezeti Kommunikáció Tanszék. „Az Egyetem–Audi kapcsolatai között az alábbi tényezők meghatározók: ♣ gyakorlatorientált képzések (közös képzések alap és mesterszakon), ♣ német nyelvű képzések, ♣ kutatási megrendelések, ♣ közösen működtetett laboratóriumi eszközök, ♣ szakmai gyakorlati helyek biztosítása, ♣ közös projektek, ♣ SZEngine (versenymotor tervezése, fejlesztése és építése) hallgatói csapat támogatása, ♣ szakdolgozatok és TDK dolgozatok témakiválasztása, konzulensi, bírálói feladatok, ♣ ösztöndíjak, ♣ közös rendezvények.” (Rechnitzer et al., 2016, 236) 2011–12-ben elkészült a Belső Égésű Motorok Tanszék új épülete, melynek finanszírozásában az AUDI is részt vállalt. Továbbá a duális képzésben is partnerei egymásnak az egyetem és a vállalat, ennek jeleként pl. 2014-ben egy high-tech labort adtak át az egyetemen az AUDI támogatásával a Járműfejlesztési Tanszéken.
 - Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem: A vállalat 2003 óta támogatja az egyetemet, pl. kutatólaboratóriumok mérőműszerekkel való felszerelésével, illetve a BME-Audi Hungaria Kooperációs Kutatóközpont létrehozásával. A központ „technológiai, szakember-utánpótlási és kutatás-fejlesztési igényeinek kielégítésére létrehozott társulás, amelyet tanszékek és kutatócsoportok alkotnak.” (<http://bme-audi-k3.audi.hu/bemutakozas/>)

- Miskolci Egyetem: közös rendezvények, részvétel képzésben jellemzi főként az együttműködést.
- Szegedi Tudományegyetem: közös projekteket valósítanak meg.
- Duális képzés: a vállalat elkötelezett a duális szakképzés mellett, a Széchenyi István Egyetemen jelenleg már három műszaki szakon lehet ebben a képzési formában tanulni (Járműmérnök szak, Villamosmérnök szak, Gépészmérnök szak).
- Audi Hungaria Iskola: Az iskolát 2010-ben, az óvodát 2012-ben alapították, célja, hogy a magyar és német gyerekek képzését elősegítsék. A képzést a vállalat szakmai és anyagi támogatással is segíti, továbbá egy többéves projekt keretében modern iskolaépületet hoztak létre, újjítottak fel. A bővítés célja többek között a színvonalas képzés infrastruktúrájának biztosítása és a tehetséges, fiatal gyerekek támogatása volt.
- Formula Student Hungary verseny támogatása: 2017-ben már 8. alkalommal volt a vállalat a verseny fősponzora, emellett három résztvevő magyar csapatot támogatnak (SZEEngine, Arrabona Racing Team és BME Formula Racing Team).
- A Mobilis támogatása: az Interaktív Kiállítási Központot 2012-ben alapították, azóta működik együtt a két szervezet, pl. alkatrészek biztosításával, illetve egy Audi TT modell is átadásra került a szervezet részére.
- Óvodák, iskolák támogatása:
 - 2005 óta támogatja a vállalat a német nyelvű oktatást a Szabadhegyi Közoktatási Központban, 2009-ben pl. 1 millió Ft értékben adtak át az iskolának taneszközöket.
 - 2002 óta rendszeresen segítik az iskolákat, óvodákat számítógépekkel és egyéb informatikai eszközökkel.
 - 2007-ben ingyenes füzetcsomagot adtak át az első osztályos tanulóknak 30 általános iskolában.
 - 2011-ben támogatták a Révai Miklós Gimnázium és a Széchenyi István Egyetem közös diákprojektjét a CAMPUS of Excellence-t, a kiválasztott diákok természettudományi oktatását támogatták.
 - 2018-ban már ötödik alkalommal támogatták a Szép Magyar Beszédversenyt.
 - Rendszeres támogatói az Országos Szakképzési Versenynek.
- Óvodások KRESZ oktatása: 2010 óta rendszeresen tartanak KRESZ oktatást a nagycsoportosoknak. Eddig már több ezer gyermek vett részt a programban.

Az előző alfejezetben említett támogatási lehetőséggel az oktatás terén is élt a vállalat (győri rendelet alapján támogatási lehetőség az iparüzési adóból) az alábbiak szerint (Rechnitzer, 2016):

- 2009 és 2011 között a Széchenyi István Egyetem Belső Égésű Motorok Tanszék támogatása.
- 2012-ben a Széchenyi István Egyetem Anyagtudományi és Technológiai Tanszék és a Járműgyártási Tanszék támogatása.

- 2011-ben és 2013-ban az Audi Hungaria Nemzetiségi Magyar-Német Általános Iskola és Gimnáziumot működtető Alapítvány támogatása.

Összességében megállapítható, hogy a vállalat sokféleképpen támogatja a város oktatását, melynek célja, hogy minél jobb minőségi utánpótlást tudjanak kinevelni az egyes oktatási intézmények, hiszen a vállalat jövője is függ attól, hogy találnak-e rendszeresen szakképzett, tehetséges munkaerőt. Ehhez befektetésre van szükség, így ez a fajta CSR tevékenység gyakorlatilag a vállalat jövőjébe történő investálás.

2.4.4. A „KÜLSŐ” CSR TEVÉKENYSÉG TERÜLETEI: A KÖRNYEZET MEGŐVÁSA

A 4. ábra a vállalat környezeti szempontokkal kapcsolatos CSR aktivitási területeit mutatja be.

4. ábra: Az AUDI jelenlegi CSR aktivitása a környezetvédelem területén
Figure 4 AUDI CSR on Environment



Forrás: <https://audi.hu/hu/tarsadalmi-felelossegvallalas/> és személyes interjú Czechmeister Mónikával alapján saját gyűjtés

- A vállalat működése során egyértelműen célként tűzte ki a fenntarthatóságot, mely mind a gyártói, mind a támogatói aktivitás során prioritást élvez. Ehhez szorosan kötődik a környezettudatos gyártói tevékenység, melyről a vállalat minden évben jelentést is közread.
- Geotermikus energia használata: 2015-ben adták át Bőnyön az új hőközpontot, mely geotermikus energiával látja el a vállalatot.
- Fatelepítés: Egy projekt („Szén-dioxid megkötő tölgyerdő”) keretében két ütemben 2009-ben (Vámoszabadi mellett 13 ezer facsemete) és 2010-ben (Ravazd mellett 16 ezer facsemete) telepített a vállalat tölgyfákat együttműködésben a Münchener Egyetemen és az akkori Nyugat-magyarországi Egyetemen. Pályázat: 2009-ben a környezettudatosság fejlesztése érdekében környezetvédelmi pályázatot írtak ki óvodás és iskolás gyerekek számára, 14 óvodából és 7 általános iskolából több, mint 110 pályázat érkezett be.
- Tanösvény: A gyerekek környezetvédelmi oktatása érdekében alakította ki a vállalat a Mórnicz Zsigmond Általános Iskolával a szentiváni tanösvényt 2012-ben.
- Közlekedés: Bár közvetlenül nem a környezetvédelem területét érinti a következő két projekt, de a környezetet formálta, a közlekedés minőségét javította:
 - 2009-ben az 1. számú főúton körforgalmat alakítottak ki
 - 2013-14-ben nagyszabású fejlesztések zajlottak a péri reptéren, mely már nagyobb utasszállítók fogadására is képes. Jelenleg nagyobb részt az AUDI használja naponta több járáttal a repteret.

2.4.5. A „KÜLSŐ” CSR TEVÉKENYSÉG TERÜLETEI: KARITATÍV TEVÉKENYSÉGEK

A vállalat a fenti területeken kívül aktív karitatív, adományozói tevékenységet is folytat, a következőkben ezen tevékenységek kerülnek ismertetésre a teljesség igénye nélkül:

- a vállalat 2002 óta rendszeresen támogatja a szociális intézményeket számítógépek átadásával;
- 2007-ben a Győri Csecsemő és Gyermekotthon számára 10 ezer euró átadása;
- a Mindszentpusztai Autista Otthon építésében való részvétel;
- a győri kórházban játszósarkok kialakítása;
- Kórház-korszerűsítés és támogatás több alkalommal: pl. 2007-ben mobil UH készülék átadása 5 millió Ft értékben; 2007-ben Audi gépkocsi átadása, 2016-ban a Sürgősségi Osztály eszközparkjának fejlesztésére 9 millió Ft-ot átadása; 2017-ben a Stroke Centrumnak 2 db légzésfigyelő átadása;
- a 2013-as futballgála bevételének felajánlása 6 társadalmi szervezet számára (17 millió Ft): Szívkatéterezés Győr Alapítvány, Országos Mentőszolgálat Alapítvány, Gézenyűz Alapítvány, Lurkó Alapítvány, Egészséges Újszülöttekért Alapítvány, Szent Cirill és Method Alapítvány Anya-, Csecsemő és Gyermekotthon;

- 2016-ban 5 000 eurós támogatást adott át a vállalat szűrővizsgálatok elvégzésére a Gézengúz Alapítványnak;
- Győri Mentőszolgálat támogatása:
 - 2013-ban légszűrő monitor átadása,
 - 2017-ben Audi gépkocsi átadása,
- Rendőrség támogatása: Audi gépkocsik átadása;
- 2014-ben és 2015-ben támogatták a Sebészeti Kongresszust.

Bár a vállalat alapvetően helyi ügyeket támogat, katasztrófák esetén nemcsak a lokális szempontok érvényesülnek. A vörösiszap katasztrófa után 500 ezer eurós támogatást nyújtott a vállalat, a 2013-as dunai árvíznél is segítettek, pl. Győr város önkormányzata 75 millió forint támogatást kapott.

A fentiek alapján látható, hogy a vállalat segíti a helyi civil szervezeteket, segítséget nyújt az egészségügyben is, és, ha kell katasztrófák idején is.

2.4.6. A MUNKAVÁLLALÓK BEVONÁSA A CSR TEVÉKENYSÉGBE

A vállalatnál több olyan aktivitás is jellemző, melynek során maguk a munkavállalók a megvalósítók, az ő közreműködésükkel tudja a vállalat támogatni, segíteni a társadalmi szereplőket. Az 5. ábra a fő tevékenységi területeket mutatja be.

5. ábra: Az AUDI CSR tevékenysége a munkavállalók bevonásával

Figure 5 AUDI CSR with the employees



Forrás: <https://audi.hu/hu/tarsadalmi-felelossegvallalas/> és személyes interjú Czechmeister Mónikával alapján saját gyűjtés

Az AUDI központjában 2012-ben tartottak először Önkéntes Napot, Győrben 2014-ben volt az első ilyen jellegű megmozdulás, azóta minden évben megrendezik, mára hagyományt teremtve ezzel. Az Önkéntes Nap keretében a hangsúly nem a pénzen, hanem az együttműködésen, összefogáson van. Az Önkéntes nap célja, hogy a munkatársakat ösztönözzék a felelősségvállalásra. A vállalat kollégái minden évben kb. 20–30 projektben vesznek részt, 2017-ben az alábbi győri és Győr környéki intézményekben, szervezetekben segítettek a kollégák felújítani, takarítani, fejleszteni: Gézenyűz Alapítvány, Brunszvik Teréz Német Nemzetiségi Óvoda, Radó Tibor Általános Iskola, óvoda és iskola Börcsön, Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Intézmény és Gyermekotthon, Kodály Zoltán Általános Iskola, Enesei Általános Iskola, Jósiak utcai Bölcsőde, általános iskola Ásványrárón, általános iskola Bősárkányon, Tündérmű Bölcsőde, Kígyó utcai Bölcsőde, Jedlik Ányos Gépípari és Informatikai Szakgimnázium és Szakközépiskola, Lukács Sándor Mechatronikai és Gépészeti Szakgimnázium, Szakközépiskola és Kollégium, általános iskola Péren, óvoda Győrsövényházán.

A vállalat dolgozói 2009 óta rendszeresen vesznek részt szervezett véradáson, azóta közel négyezer dolgozó adott már vért. A vállalat nemcsak arra figyel, hogy mással jól tegyenek a munkatársak, hanem arra is, hogy a cégnél dolgozók megfelelő egészségügyi ellátást kapjanak és a napi munkaterhelést kompenzálni tudják valamilyen módon (pl. masszázsfotel, gyógytorna, prevenció programok segítségével).

A vállalat 2013-ban szervezett először adománygyűjtési akciót karácsony előtt: a dolgozók két héten át adhattak le tartós élelmiszert, ruhát, játékokat tartalmazó csomagokat, közel 600 csomag gyűlt össze, melyeket rászoruló családok kaptak meg a Családsegítő Központon keresztül, illetve a Hajléktalanszállót és a megyei gyermekvédelmi központot is segítették. Az adománygyűjtési akciót azóta is minden évben megszervezik.

Az anyavállalatnál is működő rendszert vett át a győri telephely, amikor létrehozták 2008-ban a Segítő Kerekített Forintok Alapítványt. Az alapítványon keresztül a dolgozók úgy tudják támogatni a rászorulókat, hogy a fizetésüket 100 Ft-ra kerekítik és a kerekített összeget ajánlják fel támogatásra. A rendszer évek óta sikeresen működik.

2.5. CSR MENEDZSMENT ÉS KOMUNIKÁCIÓ A VÁLLALATNÁL

A vállalaton belül a Vállalati Kommunikáció és Kormánykapcsolatok részleg a felelős a CSR tevékenységért. Az oktatáshoz és környezetvédelemhez kapcsolódó aktivitások közös projektek keretén belül kerülnek megvalósításra az adott témáért felelős szakterületekkel. A CSR feladatok menedzselése kb. három embernyi munkát jelent, de ennél többen foglalkoznak vele a vállalatnál, ugyanis nincs olyan kolléga, aki kizárólag a CSR területén tevékenykedne, így több kolléga munkakörét is érinti a CSR menedzselése. A CSR és a kommunikáció területe összekapcsolódik a vállalatnál, hiszen ha valami jó történik, arról

fontos beszélni is, egyrészt a jó hír érdekében, másrészt, hogy ezáltal másokat is ösztönözzenek. A CSR belső kommunikációjának eszközei:

- hírlevél;
- a vállalat belső hálózatán TV adás;
- rendezvények;
- az elektronikus tájékoztatás mellett fontosak a személyes kapcsolatok is.

A külső kommunikáció jellemző formái a következők:

- a vállalat honlapja (Társadalmi felelősségvállalás, hírek menüpont);
- Facebook oldal;
- interjúk;
- sajtótájékoztatók.

A vállalatnál külön CSR beszámoló nem készül, azonban az éves jelentés, a környezetvédelmi nyilatkozat, illetve a vállalat honlapja folyamatos tájékoztatást biztosít minden fontos CSR tevékenységről.

A vállalat célja, hogy a fentiekben bemutatott CSR tevékenységet hasonló módon és volumenben tudják végezni, mellyel támogatni tudják a győri és Győr környéki lakosok életét, az oktatás színvonalának növekedését és olyan értéket tudnak teremteni, mely hosszú távon is érezteti hatását.

3. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány célja az volt, hogy átfogó képet adjon a győri AUDI HUNGARIA Zrt. társadalmi felelősségvállalásának jellemzőiről. A tanulmányban ismertetésre kerültek a multinacionális vállalatok CSR tevékenységének jellemzői, majd egy konkrét vállalat példáján keresztül a CSR aktivitás gyakorlati megjelenése. Az AUDI 25 éve van jelen Magyarországon, CSR tevékenységét egyrészt az anyavállalat CSR alapelvei, másrészt helyi szempontok figyelembe vétele jellemzi, vagyis transznacionális CSR stratégiát követ; globális és helyi szempontokat is érvényesít.

Az AUDI mind külső, mind belső CSR tevékenységet folytat meghatározó módon, továbbá a vállalati önkéntesség is megjelenik, mely által a munkavállalók társadalmi felelősségvállalásának elősegítése a cél. A vállalat sokféle területen megjelenik támogató, szponzorációs tevékenységével, többek között a sport, kultúra, oktatás, környezetvédelem területén. Mivel nagy hangsúlyt fektetnek a sikerek kommunikációjára is, így a győri emberek gyakran találkozhatnak a vállalat társadalmi felelősségvállalásával, melynek célja, hogy olyan minőséget tudjanak képviselni és átadni a győri és Győr környéki emberek számára, mely hosszú távon is meghatározó értéket jelenthet.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ásványi K. (2016) CSR a helyi közösségekért, mint az értékteremtés eszköze. In: Fehér A.-Kiss V. Á.-Soós M.-Szakály Z. (szerk.): *EMOK XXII. Országos konferencia 2016 Tanulmánykötet: Hitelesség és értékorientáció a marketingben*. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Debrecen. 158–167.
- AUDI (2014) *We live responsibility*. Audi CSR Report 2014. www.audi.com/cr-report Letöltve: 2018. 01. 10.
- Buckley, P.-Casson M. (1985) *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*. Macmillan, London.
- Bustamante, S. (2011) *Localization vs. Standardizations: Global approaches to CSR Management in multinational companies*. Working Papers No. 60. Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics and law, Berlin.
- Csonka A.-Szabó-Szentgróti E.-Kőműves ZS.-Szabó-Szentgróti G.-Borbély Cs. (2013) Nyereséges vállalati működés vs társadalmi felelősségvállalás. *Acta Scientiarum Socialium*, 39, 181–188.
- Czakó K. (2014) Az Audi Hunária Motor Kft. hatása a helyi gazdasági és társadalmi folyamatokra. *Tér és Társadalom*, 28, 2, 188–198.
- Dunning, J. H. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley, London.
- Edwards, T.-Marginson, P.-Edwards, P.-Ferner, A.-Tregaskis, O. (2007) *Social Responsibility in Multinational Companies: Management Initiatives or Negotiated Agreements?* International Institute for Labour Studies, Geneva. https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/corporate_social_responsibility_in_multinational_companies_-_management_initiatives_or_negotiated_agreements.pdf Letöltve: 2018. 03. 10.
- Filatotchev, I.-Stahl, G. K. (2015) Towards Transnational CSR: Corporate Social REsponsibility Approaches and Governance Solutions for Multinational Corporations. *Organizational Dynamics*, 44, 2, pp. 121–129.
- Graafland, J. J.-Mazereeuw-van der Duijn Schouten, C. (2012) Motives for Corporate Social Responsibility. *De Economist*, 160, pp. 377–396.
- Incze E. (2010) *A multinacionálissá válás útjai Magyarországon - a vállalatok nemzetköziesedésének időbeni alakulása*. PhD dolgozat. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Jakab P.-Konczosné Szombathelyi M. (2016) Kölcsönhatás vizsgálata a városi hírnév és a vállalati hírnév között turisztikai aspektusban. In: Vágány J.-Fenyvesi É. (szerk.): *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*. BGE KVIK Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály, Budapest. 40–56.
- Jakab P.-Konczosné Szombathelyi M. (2018) Város és nagyvállalat együttműködése hírnevük alakításában: Győr és az Audi Hungaria Zrt. *Tér és Társadalom*, 32, 1, 97–112.
- Linneberg, M. S.-Thorup-Jensen, L. (2014) Towards strategic CSR in multinational corporations. *Danish Journal of Management & Business*, 2, pp. 37–51.
- Matolay R. (2010) Vállalatok társadalmi felelősségvállalása - hatékonysági vonzatok. *Vezetéstudomány*, 7–8, 43–50.

- Moore, C. (2014) *Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: What's the Difference?* Heifer International. https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/CFR-047%20Corporate%20Social%20Responsibility%20White%20Paper_FINAL.pdf Letöltve: 2018. 03. 10.
- Porter, M. E.-Hills, G.-Pfitzer, M.-Patscheke, S.-Hawkins, E. (é.n.) *Measuring Shared Value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results.* FSG. www.fsg.org Letöltve: 2018. 03. 10.
- Porter, M.-Kramer, M. (2011) Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, January-February.
- Putzer P.-Csapi V. (2017) Mire jó a CSR? Hazai vállalati csoportok a felelősség mentén és reálopciók elemzésük. In: Bányai E.-Lányi B.-Törőcsik M. (szerk.): *Tükröződés, társ-tudományok, trendek, fogyasztás: Egyesület a Marketing Oktatásért és kutatásért (EMOK) XXIII. országos konferencia: Tanulmánykötet.* Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs. 621-630.
- Rechnitzer J. (2016) *A területi tőke a városfejlődésben: A Győr-kód.* Dialóg Campus, Budapest-Pécs.
- Rechnitzer J.-Kecskés P.-Reisinger A. (2016) A Győri Modell – Az egyetem, az ipar és a város együttműködési dimenziói. In: Lengyel I.-Nagy B. (szerk.): *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása.* JATEPress Kiadó, Szeged. 225-239.
- Szlávik J.-Füle M. (2010) A társadalomért felelős vállalat. *PERIODICA OECONOMICA*, november, 7-23.
- 8/2000 (III. 10.) ÖK a helyi iparüzési adó meghatározott részének célirányos felhasználásáról
- 1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról
- AUDI Hungaria éves jelentései 2005-2016 <https://audi.hu/hu/a-vallalat/a-vallalat-eredmenyei/>

INTERNETES FORRÁSOK:

- <http://audihungaria2016-hu.audiportal.hu/2016-szamokban>
- <http://bme-audi-k3.audi.hu/bemutatkozas/>
- <http://www.onkentes.hu/sites/default/files/attachment/3/freeassociation-vallalati-nkentkutataspublikalt201803.pdf>
- <https://audi.hu/hu/hirek/>
- <https://audi.hu/hu/tarsadalmi-felelossegvallalas/>
- <https://hu-hu.facebook.com/audihungariagyor/>

Az Audi Hungaria Zrt. helyi beágyazódási folyamata más hazánkban működő német tulajdonú járműipari vállalatokkal összehasonlítva

The Corporate Embedding of Audi Hungaria Zrt. in Comparison with Other German Automotive Industry Companies Operating in Hungary



Absztrakt

Napjaink globalizálódó világának egyik jellemzője a különböző (nemzet alatti és nemzet feletti) regionális szintek és a transznacionális nagyvállalatok növekvő szerepe a világ-szintű (nem csak gazdasági) folyamatok formálásában. A kelet-közép-európai régióban és azon belül hazánkban jelentős a külföldi működő tőke jelenléte és hatása. Az Audi 2018-ban ünnepli győri letelepedésének 25. évfordulóját. A Robert Bosch csoport több, mint 15 éve kezdte meg Miskolcon a termelést, és a Mercedes kecskeméti telepítési döntése óta is már egy évtized telt el. A kutatás eredményei igazolták, hogy a vizsgált vállalatok az elmúlt évtizedekben jól bevált beágyazódási mechanizmust (protokoll) alakítottak ki, amelyet az adott telephelyi környezethez adaptáltak annak sajátosságai szerint. Megállapítható, hogy egyre újabb generációs termékek telepítése történik hazánkba, jó részük a legújabb globális trendekhez közvetlenül és szorosan kapcsolódik, például önzvezető járművek, elektromobilitás és a termelés digitalizációja. Ezáltal hazánk részvétele a globális értékláncokban erősebbé, pozíciónk versenyképesebbé válik és az itt előállított hozzáadott érték nő. Kérdés azonban, hogy fenntartható-e az ipartelepítési hullám és mit hoz a jövő, sikerül-e vajon hazánkknak alacsony költségű helyszínből a legjobb költségűvé előlépnie? A vállalati beágyazódás vizsgálata által közelebb juthatunk a válaszhoz.

Kulcsszavak: vállalati beágyazódás, nemzetközi vállalat, globális értéklánc, beszállítók

Abstract

The increasing role of different regional (supra- and sub-national) levels and transnational companies in the formulation of global (not only economic) processes is a characteristic of our era. The presence and impact of foreign direct capital in the Central and Eastern European region and Hungary is significant. In 2018, Audi is celebrating its 25th anniversary in Győr. Robert Bosch group has started its operation in Miskolc more than 15 years ago, and a decade has passed since the location decision of Mercedes in Kecskemét. Research results supported that the examined companies have tried and tested an embed-

ding mechanism (protocol) in the last decades that they adapted to their specific local environment. It can be concluded that up-to-date and new generation products are located to Hungary, most of them connected directly and strongly to the newest global trends such as autonomous driving, electromobility and digitalisation of production. Thus, Hungary's participation in global value chains is becoming stronger, with a more competitive position that results in higher value-added production in the country. On the other hand, the sustainability of industrialisation and the future tendencies are still questions to be answered; will Hungary succeed to upgrade from 'low cost' to 'best cost' location? The examination of corporate embeddedness could provide useful insights.

Keywords: corporate embedding, transnational companies, global value chain, suppliers

BEVEZETÉS

A globalizáció folyamataival párhuzamosan helyi, azaz lokális szinten is számos figyelemre érdemes folyamat zajlik, ezek közül az egyik a nagyvállalati beágyazódás. A nemzetközi szakirodalomban folyamatosan erősödő irányzat a multinacionális vállalatok – mint a globális gazdaság meghatározó tényezői – viselkedésmódjának, ezen belül is beágyazódásának, környezettükkel való kapcsolatainak kutatása. Az egyik vélekedés szerint a multinacionális vállalatok olyan „...szervezetek, amelyek a globálisan egybefüggő gazdaság hálójában lebegnek.” (Ohmae, 1989 – idézi: Heidenreich, 2012, 2). A másik meglátás szerint viszont a multinacionális nagyvállalatok valójában százlábúra (millipede) hasonlítanak, melyeknek lábai a különböző regionális és nemzeti szintű környezetben, küzdőtereken működő leányvállalatok (Heidenreich, 2012). Hazánkban azonban a vállalati beágyazódás eddig kevés kutatói figyelmet kapott. A nemzetközi szakirodalom főként a vállalati beágyazottság (corporate embeddedness) állapotát vizsgálja, ám megítélésünk szerint hazánkban – és a kelet-közép-európai régióban egyaránt – magának a vállalati beágyazódási folyamatnak (corporate embedding) a tanulmányozása indokolt. Az általunk vizsgált vállalati-települési esettanulmányokban a cél az időbeli változások, folyamatok mérlegre tétele, összehasonlítása, azok alapján általános modell megalkotása és visszaellenőrzése. A két fő kutatási kérdés, hogy a vállalati beágyazódás jelensége leírható-e tudományos módszerekkel és a beágyazódási folyamat modellezhető-e, valamint, hogy az egyes vállalatok beágyazódási folyamatában megfigyelhető-e azonosságok, különbözőségek, mik a fő viselkedési minták.

A tanulmányban elsőként a vállalati beágyazódás folyamatának és a beágyazottság állapotának nemzetközi elméleti hátterét, a kapcsolódó hazai vonatkozásokat és saját meglátásainkat mutatjuk be. Ezt követően az elvégzett kutatás módszertanát ismertetjük, majd a kutatási eredményeket foglaljuk össze. A vállalati beágyazódás folyamatának összehasonlító bemutatása során a szekunder kutatás eredményeire helyezük a hangsúlyt, ám számos helyen hivatkozunk a primer kutatás releváns eredményeire is. Az összehasonlító elemzés tanul-

ságainak az ismertetése alapján felvázoljuk a vállalati beágyazódás általános folyamatmodelljét és meghatározzuk a fő szakaszokat és a két fő befolyásoló tényezőt. A tanulmány végén összegezzük a kutatás fő következtetéseit.

1. A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS ÉS BEÁGYAZOTTSÁG FŐ HAZAI ÉS NEMZETKÖZI VONATKOZÁSAI

A nemzetközi szakirodalom a vállalati beágyazottság fogalmi meghatározásakor és elméleti kereteinek megadásakor következetesen Polányi Károly definíciójára utal vissza.

Polányi (1944, 60) értelmezése szerint „ahelyett, hogy a gazdaság lenne beágyazódva a társadalmi kapcsolatokba, a társadalmi kapcsolatok vannak beágyazódva a gazdasági rendszerbe”. Meglátása szerint a 19. századot megelőzően a gazdaság mindig a társadalomba volt ágyazódva. A „beágyazottság” fogalma azt fejezi ki, hogy a gazdaság nem autonóm, mint ahogy azt a közgazdasági elmélet feltételezte, hanem alá van rendelve a politikának, a vallásnak és a társadalmi viszonyoknak. Amellett érvelt, hogy bár a klasszikus közgazdászok olyan társadalom létrehozásán fáradoztak, amiben a gazdaság hatásosan el van szigetelve, azaz kiágyazódott, és a politikai döntéshozókat is e cél elérésére sarkallták, ez a valóságban lehetetlen. Az önszabályozó piac gondolata kiinduló tézise szerint egy teljes utópiára utal.

Polányival ellentétben Granovetter (1985) egy kevésbé szerkezeti (rendszer-szintű), inkább kapcsolati értelmezését adta a beágyazódásnak, miszerint a gazdasági viselkedés személyek közötti kapcsolatok hálózatába van ágyazódva. Dinamikus, folyamat- és gyakorlat (tapasztalat) alapú megközelítést javasolt, amely a már előzetesen is létező szerkezetekre (vagy hálózatokra) és kompetens, nagy tudásvagyonú társadalmi szereplők közvetlen tapasztalatára épített. Beckert (2003, 769) a szerkezeti és a kapcsolati megközelítések metszetét adta meghatározásával, amely szerint „a beágyazottság a gazdasági környezetben születő döntések társadalmi, kulturális, politikai és kognitív strukturálódására utal, és az adott szereplő társadalmi környezetével való felbonthatatlan kötelékére mutat rá”. Nelson (1994) pedig még ennél is tovább ment, és a vállalatok és az őket körülvevő társadalmi környezet egymásra hatásáról, egymást formáló koevolúcióként, közös fejlődésként értelmezhető folyamatairól írt.

Nemzetközi tudományos körökben a vita négy fő témában és több tudományterület frontján zajlik a vállalati beágyazottság (corporate embeddedness) kapcsán. Az első témakör a beágyazottságról magáról szól, és fő kérdése a társadalmi környezet vállalatokra gyakorolt hatásának túl- vagy alábecslése. A második terület a nemzeti termelési és innovációs rendszerek és azok szerepe, jelentősége. Harmadik témaként, főként a regionális tudományban, az intézmények mellett a szervezetek közötti hálózatok és informális kapcsolatok szerepe, jelentősége említendő, melyek a regionális szereplők társadalmi, szervezeti és kognitív „közelség”-ének eredményeként jönnek létre. Végül pedig, főként a

nemzetközi üzleti tudományokban, az üzleti hálózatok és általában a nemzeti szintű szabályozások kiemelt szerepléről szóló, eltérő értelmezések és vélekedések emelendők ki.

A beágyazódás egyik alapkérdése, hogy pontosan hová ágyazódik be egy adott személy, vagy szervezet, esetünkben vállalat. Természetesen az őt körülvevő térbe, környezetbe. Nemes Nagy (2009) a térelemek jellege (tartalma, minősége) szerint meghatározott tereket összefoglalóan objektív (reális) tereknek nevezi és ezen belül is megkülönbözteti az anyagi és nem anyagi (szellemi) tereket, valamint a társadalomnak a földi térhez kötött, lokalizált „külső” terét és az egyes társadalmi szférák „belső” tereit. A külső tér alapvetően a rögzített térelemekhez kötődő földrajzi tér, és az ahhoz kötődő viszonyrendszer, lokalizáció. A belső tér a bővülő társadalmi munkamegosztás során létrejövő és egyre határozottabban elkülönülő társadalmi szférák, ágazatok formációja, speciális belső mozgástörvényekkel, szabályokkal, értékekkel elkülönülő rétegeket alkotva. Kutatásunkban az ötös csavar (penta helix) innovációs modell elemei (Carayannis et al., 2012) alapján öt dimenziót határoztunk meg a beágyazódás befogadó közegének részeként, amelyek közül a gazdaság, a társadalom, a tudomány és az (ön)kormányzat elemeket a belső tér, a természeti és épített környezet elemet pedig a külső tér részeként értelmeztük.

A rendszerváltozást követő időszakban a magyar gazdaság duális szerkezetről, a külföldi működőtőkéről (Vápár, 2013), az egyetemek (Mezei K., 2001), (ön)kormányzatok (Mezei C., 2008) szerepéről, az ipar átalakulásáról (Barta, 2002), a tudásteremtésről (Lengyel, 2004), valamint a be nem ágyazódott, sziget-szerűen működő nagyvállalatokról (cathedrals in the desert) és a beruházások exportenklávé jellegéről (Mészáros, 2004) számos írás született. A nagyvállalati beágyazódás folyamatának érdemi (f)elismerése, kutatása, valamint a vállalati beágyazottság mérési lehetőségeinek feltárása azonban még várat magára.

Közép-, Kelet- és Délkelet-Európában a befektetések igazi lendületet a nyolcvanas és kilencvenes évek fordulóján vettek, amikor is a korábbiakhoz képest jelentős mennyiségű tőke érkezett a régióba. Ehhez kedvező feltételeket teremtett a térség államaiban lezajló rendszerváltás, a politikai és gazdasági átalakulás, a meginduló privatizációs folyamat. A befektetések eleinte főleg a privatizációhoz kapcsolódtak, de emellett fontos vonzerőként említhető a térség piaca (Simai-Gál, 2000), az olcsó munkaerő és az európai centrumtérséghez való közelség is. A térségben a befektetések bővülését 1990 után mindvégig magas értékek jellemezték. Ennek részben az az oka, hogy korábban Európa ezen részében összességében alacsony volt a külföldi tőke részaránya, másrészt – mivel a térségben a privatizáció folyamata különböző időszakokban ment végbe – a befektetések dinamikája végig fennmaradt. Mindemellett idővel már nem csak privatizációhoz kötődő befektetéseket valósítottak meg a vállalatok, hanem megjelentek a zöldmezős beruházások, majd a már magánkézben lévő vállalatok felvásárlásai és a vállalati fúziók is.

Meghatározásunkban a beágyazódás olyan, adott külső és/vagy belső térben játszódó folyamat, amelynek során egy személy vagy szervezet és a körülvevő

közeg közötti meghatározottság egyre erősödő mértékű (mélységi vagy vertikális irányú) és egyre több területre terjed ki (minőségi vagy horizontális irányú). Ezen belül a vállalati beágyazódás esetében a beágyazódó szervezet egy adott gazdasági egység, vállalat. A vállalati beágyazottság pedig a vállalati beágyazódás folyamata során elért állapot, amely az adott vállalat és az azt körülvevő közeg közötti külső és/vagy belső térben megjelenő meghatározottságának fokával (mélység) és minőségével (kiterjedés) jellemezhető (Józsa, 2017).

A nemzetközi szakirodalom a vállalati beágyazottságra a „corporate embeddedness” kifejezést használja, és szinte teljes mértékben az állapotra koncentrál. Megítélésünk szerint a KKE régióban mindenképpen indokolt magának a folyamatnak az alapos vizsgálatával kezdeni a kutatásokat. Fontos kiemelni, hogy bár számos szerző számos helyen használja a beágyazódás fogalmát, a vállalati beágyazódás és beágyazottság elfogadott meghatározása hazánkban még nem áll rendelkezésre. Ez a jelenség napjainkban véleményünk szerint a globalizáció egyik lokális szinten megjelenő hatása, illetve egy helyi szintű válasz annak kihívásaira.

Elgondolásunk és tapasztalatunk szerint a helyi gazdasági szereplőknek – ezen belül is a nagyvállalatoknak – meghatározó jelentősége van a nemzetközi összehasonlításban közepes méretű, hazai viszonylatban nagyvárosokként meghatározott települések fejlődési útjának kijelölésében. Ezen vállalatok „core” és „non-core”, azaz alap- vagy főtevékenységei és nem alap- (kiegészítő) tevékenységei meghatározó módon hozzájárulnak egy adott település sikerességéhez, kapcsolódásuk a városi gazdaság hagyományos szektorához erősödőben van, hozzájárulva ezzel az endogén fejlesztési potenciál növeléséhez. A hazai, vidéki nagyvárosok jövőjét nem elsősorban új ipartelepítésben, hanem a meglévő ipari kapacitások folyamatos, fenntartható fejlesztésében és új, magas hozzáadott értékű tevékenységek (pl. kutatás, fejlesztés, tesztelés, képzés, stb.) vonzásában – a vállalatok helyi beágyazottságának megerősítésében, mélyítésében – látjuk. Mindez hozzájárul, és egyben előrevetíti azt a folyamatot, amelynek során hazánk, mint korábban alacsony költségű termelési helyszínként meghatározott ország (low cost manufacturing location) és a hazai települések stratégiai beruházási és egyben kutatás-fejlesztési és innovációs helyszínekké válhatnak.

2. MÓDSZERTAN

A kutatás során mind szekunder, mind primer kutatást végeztünk, és célunk a három magyarországi esettanulmány alapján általánosítható modellek megalkotása és visszaellenőrzése volt. A beágyazódási folyamat általános modelljének és szakaszainak megalkotása során meghatározó módon szekunder adatokra támaszkodtunk, amelyeket az esettanulmányok kidolgozása során gyűjtöttünk és elemeztünk. Az esettanulmányok alapját az Audi Hungaria Zrt. győri, a Mercedes Benz Manufacturing Kft. kecskeméti és a Robert Bosch vállalatcsoport miskolci letelepedése (Józsa, 2014) és folyamatos fejlesztéseinek vizsgálata képezte. Mindhárom vállalat németországi székhellyel rendelkezik, a Robert Bosch csoport

magyarországi leányvállalatai a járműiparon kívül más üzletágban is tevékenykednek (pl. kéziszerszám-gyártás). A három példa jól reprezentálja a német nagyvállalatok hazai letelepedését és beágyazódását, hiszen a földrajzi fekvés, a régió gazdasági fejlettsége és szerkezete, a termelési láncban való elhelyezkedés (OEM, azaz végtermékgyártó, és Tier-1, azaz első szintű beszállító vállalat), és a letelepedés időbelisége és módja szempontjából is eltérők. Az Audi az egyik „első fecske”-ként a rendszerváltás után nem sokkal barnamezős beruházást megvalósítva telepedett le Győrben 1993-ban. A Robert Bosch csoport zöldmezős beruházással 2001-ben, majd 2003-ban, két különböző üzletágban hozott létre termelési kapacitást Miskolcon. A Mercedes-Benz 2008-ban döntött gyártóüzem létrehozása mellett Kecskeméten, szintén zöldmezős beruházással.

A három vizsgált eset kiválasztásánál az alábbi tényezők játszottak szerepet:

1. különböző földrajzi, logisztikai, történelmi, gazdasági, társadalmi jellemzők;
2. vidéki, de eltérő központ – periféria helyzet és helyi gazdasági összetétel;
3. fejlett agglomeráció/környező településeggyüttes;
4. kiemelt fejlesztési központok és megyei jogú városok (lakosságszám 100 ezer és 200 ezer között);
5. jelentős helyi gazdaságfejlesztési tapasztalatok;
6. járműipari fókusz, eltérő helyzet a beszállítói piramisban (OEM, Original Equipment Manufacturer azaz végtermékgyártó, és Tier-1, azaz első szintű beszállító vállalat);
7. német székhelyű vállalatok, de eltérő tulajdoni szerkezetűek;
8. eltérő fejlettségbeli státusz a letelepedés időbelisége és a folyamatmodell szakaszai alapján.

A német tulajdonú vállalatok választásának egyik oka módszertani, mivel szerettük volna kiküszöbölni az eltérő tulajdonviszony (pl. európai versus amerikai vagy ázsiai) torzító hatásait, másik oka viszont szakmai, ugyanis a hazánkba érkező működőtőke befektetéseket – azok származási (küldő) országait – vizsgálva egyértelmű a német működőtőke elsőszámú pozíciója.

Vizsgálataink alapját a már említett ún. ötös (quintuple vagy penta) csavar innovációs modellek képezték. A kutatás során a nagyvállalat viszonyát elemeztük a (1) helyi gazdasággal; (2) társadalommal; (3) tudománnyal; (4) kormánnyal és (5) természeti és épített környezettel. Az alkalmazandó módszertan megtervezésénél felmértük az eddigi gyakorlatot, más szerzők által alkalmazott megközelítéseket, módszereket, azok előnyeit és hiányosságait, a releváns konceptualizálási és operacionalizálási kísérleteket. Mivel a nemzetközi szakirodalomban sem létezik egységesen elfogadott módszertan a beágyazódási folyamat vizsgálatára, így saját folyamat-alapú (Langley et al., 2013). módszertani mixet készítettünk.

A kutatáshoz kvalitatív terepkutatást választottunk, félig strukturált személyes interjúkat és kérdőíves felmérést egyaránt végeztünk. A tanulmányozandó társadalmi jelenség (vállalati beágyazódás) nehezen kvantifikálható és elsősorban a

vállalat és környezete közötti attitűdök, magatartás minták és interakciók vizsgálatára fókuszál. A módszertan választást indokolta, hogy egyrészt szeretnénk volna a történések helyszínén, saját környezetükben megfigyelni a folyamatokat és az azokat alakító személyeket, szervezeteket, tényezőket. Másrészt a vizsgált társadalmi történések időbeliségét is szeretnénk volna feltárni, a folyamatok jó része napjainkban is zajlik és a kapcsolódó információk érzékeny adatnak minősülnek. A kutatási kérdések megválaszolásához felhasznált szekunder adatforrások az alábbiak voltak:

- statisztikai adatok, projekt indikátorok;
- vállalati éves jelentések, prezentációk, beszámolók;
- szakpolitikai dokumentumok, törvények, rendeletek EU és hazai szinten;
- stratégiai tervek, programozási dokumentumok, településfejlesztési koncepciók;
- publikációk, tudományos könyvek, konferenciakötetek, előadások anyagai;
- különböző szakmai szervezetek időszakosan megjelenő kiadványai, összefoglaló dokumentumai, tájékoztató anyagai;
- publikus információk, szócikkek, blogok, elektronikus és nyomtatott média.

Szekunder adatforrásként használtuk fel a KSH és TeIR adatbázisokat, valamint a hazai kutatások közül kiemelten a Győri Járműipari Körzet (GYIK) kutatás keretében készült publikációkat. Itt kiemelendők továbbá egy nemzetközi, az EU 6. Kutatási Keretprogramja keretében a témában végzett – hazai vonatkozással is bíró – kutatás (CURE) eredményei. A szekunder kutatás során alkalmazott módszertan multidiszciplináris megközelítésen alapult.

A primer kutatás során 2016 év folyamán kérdőíves megkeresést végeztünk és pedig félig strukturált személyes interjúkat készítettünk. A lakossági kérdőíves kutatás (amelyet mélyfúrás jelleggel Miskolc városban végeztünk el) elemszáma (176) nem biztosította az eredmények reprezentativitását, ám alapvető következtetések levonását és a lakossági vélemények és a vezetői interjúk, valamint egyéb szekunder adatok összehasonlítását lehetővé tették. További primer kutatásként félig strukturált, átlagosan kb. 90 perc időtartamú személyes interjúkat folytattunk a vizsgált településeken a szervezetek vezető kollégáival (a hármas csavar szereplői, azaz a helyi felsőoktatási intézet, önkormányzat és nagyvállalat), valamint egy országos hatáskörű szervvel.

A félig strukturált interjúk kérdéssora hét fő részből állt; az első öt rész az ötös csavar öt elemére kérdezett rá, a hatodik rész konkrétan az adott vállalat beágyazottsági fokára, a hetedik rész pedig mentális térkép megrajzolása volt. A lakossági kérdőívnel az első blokk a válaszadók nagyvállalatokkal kapcsolatos általános attitűdjének felmérését célozta, majd a vállalati beágyazódással általánosságban foglalkozott, a kérdések sorrendjénél és tagolásánál is ügyelve arra, hogy ne befolyásoljuk a válaszadót, végül az öt elem vizsgálata és előre megadott megállapítások megvalósulási fokának megítélése következett. A primer kutatás eredményeit és elemzését a doktori disszertációm (Józsa, 2017) részletesen

tartalmazza, ehelyütt a terjedelmi korlátok miatt csak hivatkozás szintjén említjük azokat. Jelen cikkben a vállalati beágyazódás folyamatára, annak modellezésére fókuszálunk, a vállalati beágyazottság állapotának modellezési, mérési, számszerűsítési és összehasonlítási lehetőségei további érdekes kutatási témák, amelyekre vonatkozóan szintén található példa az értekezésben.

3. A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS ÁLTALÁNOS FOLYAMATMODELLJE, SZAKASZAI ÉS FŐ TÉNYEZŐI

3.1. A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS FOLYAMATÁNAK ÖSSZEHA-SONLÍTÓ BEMUTATÁSA

A kérdéskör kapcsán külön kell választanunk két, szervesen összefüggő fogalmat és jelenséget. Az első, maga a beágyazódás folyamata, egy dinamikus jelenség, ami megítélésünk szerint hazánkban folyamatban van. A második magának a beágyazottságnak az állapota, egy statikus helyzet, ami megítélésünk szerint az öt vizsgált elemmel mérhető és modellezhető. A kutatás eredményei alapján bebizonyosodott, hogy az egyes elemek kapcsán egy-egy vállalat beágyazottsági foka – azaz a beágyazottság mélysége – eltérhet.

A beágyazódás folyamata, mint a legtöbb esemény, nem pillanatszerű, hanem események sorozata, azaz időbeli kiterjedése van. Térbeli kiterjedése is van, hiszen a termelési kapacitás helyszínén túlmenően, a gyárkapun kívül is megvalósulnak a beágyazódás egyes eseményei. A térbeli terjedés általános modelljéhez hasonlóan a beágyazódásnak is egyetlen terjedési centruma, egy kiindulási helye van, ami az adott nagyvállalat helyi telephelye. A három tengelyű (változós) modell esetében az idő és a távolság mellett az innováció idő- és térbeli terjedési folyamatához képest a harmadik tengelyen a beágyazódás során aktívan együttműködők (közvetlenül érintettek) és az annak lehetőségeit igénybe vevők (közvetett érintettek) találhatóak. A terjedési folyamatok többségére jellemző az elfogadók arányának a centrumtól való távolság növekedésével párhuzamos csökkenése, valamint időbeliség vonatkozásában a folyamatok lassú (be)indulását követően egy gyorsulás, majd a telítődés közelében egy lassulás.

A fentebb hivatkozott elméletekre és gondolatokra támaszkodva a következőkben bemutatott modell egy nemzetközi szinten is új módszertant javasol, aminek újdonságtartalma megközelítésében (a nagyvállalat központba állítása), módszertanában és szemléletmódjában (dinamikus, folyamat-alapú és helyi szintű) rejlik. Véleményünk szerint induktív módon, az egyedi esetekből az általános felé haladva, modelleket alkotva lehet a legjobban leírni a beágyazódás dinamikus jelenségét. A beágyazódás folyamatánál szükséges az egyes lépések és szakaszok meghatározása, azok megjelenítése, a sorrendiség, egymásra épülés érzékeltetése, valamint az időtényező megjelenítése. Szükséges továbbá

különbséget tenni az elsődleges, a termeléshez közvetlenül kapcsolódó, azt szolgáló ún. fő vagy „core” és a kiegészítő, a termeléshez nem közvetlenül kapcsolódó, ún. „non-core” tevékenységek között, melyek nagyban hozzájárulnak a helyi gazdaságfejlesztésben egyre inkább előtérbe kerülő endogén fejlesztési tényezők kiépüléséhez, megerősödéséhez (Káposzta-Nagy, 2012).

Földrajzi elhelyezkedés és fejlettségi helyzet szempontjából a vizsgált városok közül az egyik a fejlett Nyugat-Magyarország régióban található, azon belül is az ország egyik legfejlettebb települése, a másik egy tipikus alföldi mezőváros, míg a harmadik egy kereskedőváros nehézipari örökséggel, amelyet a rendszer-váltás súlyosan érintett és környezete is hátrányos helyzetű, mivel hazánk egyik legelmaradottabb régiójában található. A vizsgált vállalatok közül két autóiipari óriás (OEM), míg a harmadik első szintű járműipari beszállító (Tier 1), illetve elektromos kéziszerszámgyártó (OEM). A modellek időtávja is eltérő, az első letelepülés 25 éve, a második 15 éve, a harmadik termeléskezdése mintegy 6 éve (a telepítési döntés 2008-ban volt) történt. A beruházás jellege szerint a legelső, az Audi beruházás 1993-ban barnamezős beruházásként valósult meg a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár használaton kívüli, 100 ezer m²-es csarnokában, a Robert Bosch és a Mercedes esetében mindkét beruházás zöldmezős volt, és a helyi önkormányzat ipari terület előkészítő tevékenysége előzte meg.

Elsőként a nagyvállalati beágyazódás jelenségének érzékelhetőségét, megítélését vizsgáltuk a primer kutatás során, amelynek eredményei szerint hazánkban a nagyvállalati beágyazódás a lakosság és a megkérdezett szakemberek szerint is létező jelenség. A megkérdezettek igen magas arányban (94%-ban a kérdőíves felmérés és 100%-ban a személyes interjú alapján) megvalósulónak értékelték ezt a folyamatot, és ezen belül is a részbeni beágyazódást jelölték meg a legnagyobb arányban (a „nem”, „igen, részben” és „igen teljesen” válaszok közül). Ezt követően a „meg tudja-e határozni a beágyazódás fogalmát” kérdésre a válaszadók közül 104-en válaszoltak igennel, és ők erre vállalkoztak is, mintegy 60%-át adva a megkérdezetteknek (teljes elemszám: 176). Ez magas arány tekintetével a téma összetett voltára és a lakossági kérdőívekben általában a kifejtős válaszok válaszadási arányára. A konkrét meghatározásokat megadóik közül a legtöbben a beágyazódás gazdasági dimenzióját említették (62), majd a társadalmi dimenziót (37). A tudományos elemet (benne az oktatással), az (ön)kormányzatot, valamint a helyi környezetet a válaszadók a megfogalmazásokban 17, 11 és 14 alkalommal említették. Feltételezzük, hogy az említések az adott válaszadó által érzékelt folyamatokkal szoros összefüggésben vannak.

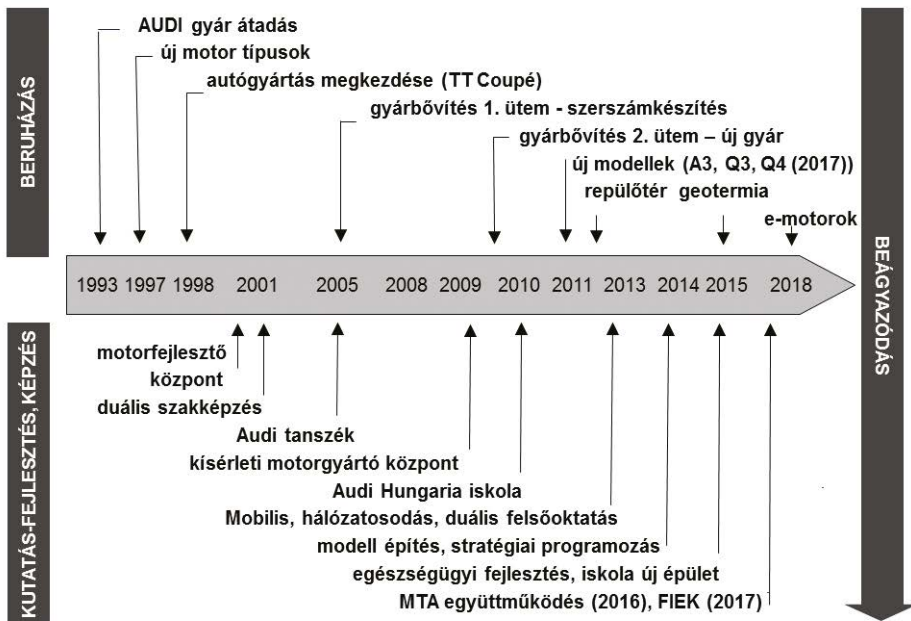
A következőkben a három fejlődési pálya rövid ismertetése, majd összehasonlítása szerepel az általános modell alapján, amelyhez elsősorban a szekunder kutatás adatait és azok elemzését használtuk, amelyet kiegészítettünk a primer kutatás eredményeivel is.

3.1.1. INNOVÁCIÓ ÉS TECHNOLÓGIA HAGYOMÁNYOKKAL (AUDI - GYŐR)

Az induló beruházás az Audi nemzetközi vállalati stratégiájának és a termelés globalizációjának egyik első lépése volt. Mára Győr stratégiai helyszín a vállalat életében erős jövőbeli fejlődési potenciállal. A helyi önkormányzat a kezdetektől segítette a vállalatot, a bilaterális együttműködés mára integrált, sokszereplős járműipari életpálya modellé szélesedett (1. ábra). A szabadon választottnak nevezett tevékenységek az alap vagy kötelező tevékenységek (1993) után kis késéssel indultak meg (2001), a vállalati kutatás-fejlesztési kapacitás fejlesztésével és a duális szakképzési rendszer kialakításával.

Ez a relatív időbeli csúszás a másik két vizsgált modellhez képest jelenik meg, és véleményünk szerint főként az „úttörő” státuszuk köszönhető, valamint a korabeli - a rendszerváltás környékére tehető - körülmények okozták.

1. ábra: Az Audi helyi beágyazódásának mérföldkövei Győrben
Figure 1 Milestones of Corporate Embedding of Audi in Győr



Forrás: saját szerkesztés

Kiemelendő, hogy az elmúlt 25 évben a vállalati beágyazódás folyamata gyorsuló tendenciájú, és a 2010-es évet követően a tevékenységek sűrűsödése és egyre szélesebb körűvé válása figyelhető meg. Megjelenik a geotermikus energia hasznosítása, az elektromotorok gyártási döntésének bejelentése, valamint a kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységek erősödése, mind a Magyar Tudományos Akadémiával, mind pedig a Széchenyi István Egyetemen. A 2012. január elsején létrejött AUDI Hungaria Járműmérnöki Tanszékcsoporthoz három tanszék tartozik; az Anyagtudományi és Technológiai Tanszék, a Járműgyártási Tanszék, valamint a Belsőégésű Motorok Tanszék. Negyedik tanszékként jött létre a Járműfejlesztési Tanszék, míg az ötödikként létrejött tanszéken az oktatók 2015-től folytatnak oktatási tevékenységet Vezetéstudományi- és Szervezeti Kommunikáció Tanszék néven. 2015. január 1-től Audi Hungaria Járműmérnöki Kar működik az Egyetemen. Itt kiemelendő, hogy a legutoljára létrejött tanszék már nem műszaki területen tevékenykedik, mint az első négy tanszék, vagy a Miskolci Egyetemen működő Robert Bosch Mechatronikai Tanszék. Ezáltal a Széchenyi István Egyetem és az Audi Hungaria Kft. együttműködése mind az oktatott ismeretek, mind pedig a hallgatók köre tekintetében tovább szélesedett. Hasonló kezdeményezés a 2017. februárban a Budapesti Gazdasági Egyetemen létrejött Bosch Lean Menedzsment Vállalati Tanszék is.

A primer kutatás eredményei közül említve néhányat, Győr esetében az „egyetemi szféra” még mindig a gazdaságitól erősen eltérő jellegét, sok esetben az elvárásokhoz képest lassabb, rugalmatlanabb reagálását emelték ki az interjúalanyok, illetve a hazai és nemzetközi „ismertség”, elismertség növelésének igényét. Ez utóbbinak fő oka az előző, még főiskolai profil és pozíció folyamatos átalakítása, az intézmény átpozicionálása. Javítandó pontként hangzott el az erősebb anyagi támogatás a vállalat részéről, és az elmozdulás szükségessége a helyi KFI folyamatokban/kapacitásban a több informatikai képzés és az MBA, valamint menedzsment típusú képzések felé. Itt már jelentős hagyományokkal rendelkeznek, és intenzív, egyre szélesedő a vállalat és az egyetem együttműködése, ami példaértékű.

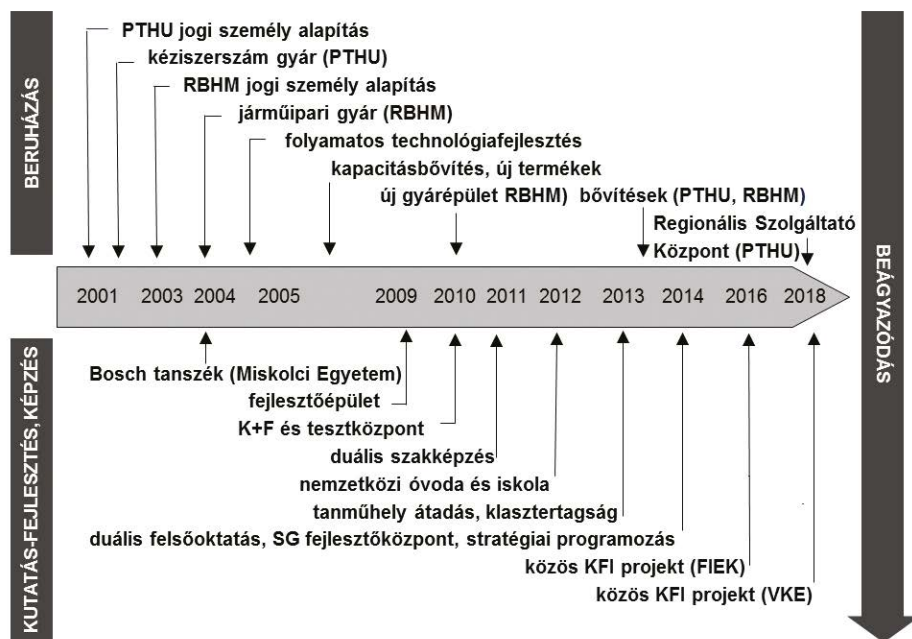
3.1.2. KÖZÖS JÖVŐNKET ÉPÍTJÜK (ROBERT BOSCH - MISKOLC)

Az első miskolci telepítésű gyár elektromos kéziszerszámokat gyárt, a második járműipari beszállító. A vizsgált periódus csaknem 15 év és az Audival történő összehasonlításban egy gyorsabb, már a kezdetektől dinamikus beágyazódási folyamatot figyelhetünk meg. Mindkét miskolci Bosch gyár elérte már a teljes kapacitású termelést és néhány éve újabb gyárbővítésre volt szükség a közelmúltban.

A szabadon választott tevékenységek a termelés megindulását követően szinte azonnal megkezdődtek, ennek egyik első lépése a Robert Bosch tanszék alapítása volt a Miskolci Egyetemen. Ebben az esetben a gyors első lépéseket a duális képzés és a nemzetközi óvoda és iskola kis (5 éves) késéssel követték, ám ezeknek a tevékenységeknek csak a megindulására kellett várni, azt követően intenzív fejlődést figyelhetünk meg. A Bosch csoport számára Miskolc stratégiai telephely

és a beruházási tevékenységek dinamikusan folytatódnak integrált szemlélet alapján. A helyi együttműködő partnerek köre az elmúlt években folyamatosan bővül, az együttműködés egyre újabb területeket ölel fel, mint például a városi imázs építés, stratégiai tervezés és a duális felsőoktatás (2. ábra). 2017-ben a korábbi indítómotor és generátor üzletág (starter and generator, vagy SG) globális szintű értékesítésével a miskolci járműipari beszállító gyár egy része is értékesítésre került, ám ez a folyamat nem érintette hátrányosan a vállalati beágyazódást. Éppen ellenkezőleg, az elektromos meghajtások (electrical drives vagy ED) üzletág egyre több kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységet, mérnöki támogatást végez Miskolcon. Mindemellett a gyártott termékek portfóliója folyamatosan bővül.

2. ábra: A Robert Bosch cégek helyi beágyazódásának mérföldkövei Miskolcon
 Figure 2 Milestones of Corporate Embedding of Robert Bosch in Miskolc



Forrás: saját szerkesztés

Miskolc esetében a primer kutatás megerősítette, hogy a vállalati oldalról a meglévő kapcsolatok intenzívebbé tétele, további erősítése, kiterjesztése egyértelmű elvárás és egyben terv, amit alátámasztanak a közelmúltban konzorciumi formában elnyert, több éves időtartamú stratégiai jelentőségű és volumenű GINOP pályázatok is. Általánosságban kielégítő a Miskolci Egyetem és a miskolci Bosch cégek közötti kapcsolat, amelynek „megvannak a maga erős és gyengébb pontjai”. A szándék mindkét fél részéről megvan, ám „az, amit kapunk még nem az,

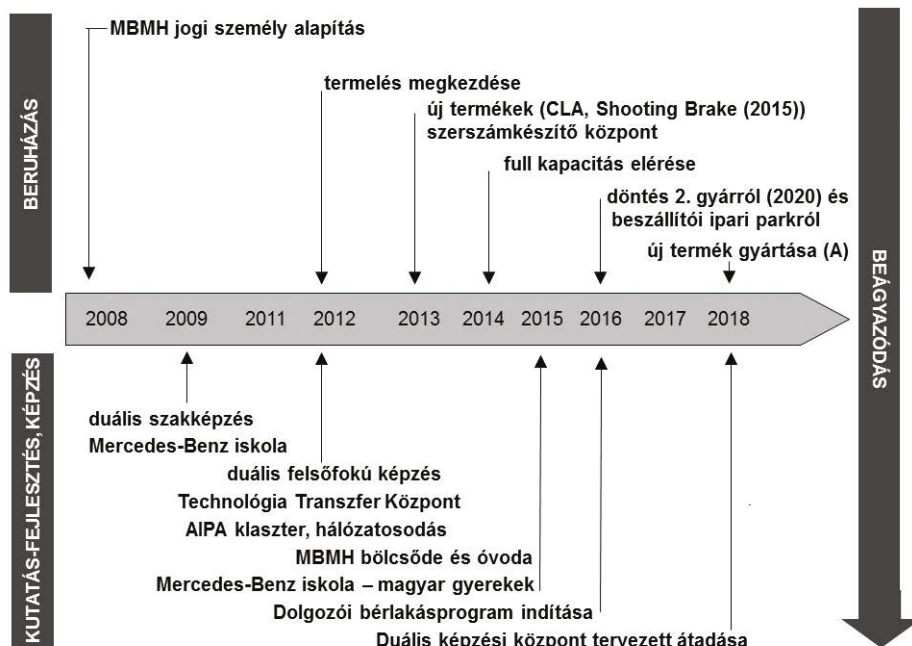
amit kapni akarunk”. Az oktatás és tudomány térségbeli helyzetére vonatkozóan általában a megfelelő jelző szerepelt a válaszokban, ám „Az egyéniségek hiánya akadályozza a továbblépést!”. Az elmozdulás irányára vonatkozóan a jelenlegi kapacitások, kompetenciák megtartása mellett szükséges a kutatások kereslet-orientált jellegének és a kutatási eredmények piaci felhasználhatóságának, alkalmazhatóságának további erősítése. Inkább fejlesztési, mintsem alapvetési tevékenységek végzése javasolt és elvárt, és annak felismerése, hogy a „puhább” EU források kiszorít(hat)ják a valós elvárásokat. A vállalat egyértelműen jelezte, hogy tervezik további KFI kapacitások és projektek Miskolcra telepítését. A vállalati interjúalany kiemelte továbbá a Bay Zoltán NKft. helyi intézetét, mint meghatározó KFI szereplőt, valamint kifejezte igényét a Miskolci Egyetem és a helyi Bay Zoltán Intézet közötti együttműködés erősítésére vonatkozóan.

3.1.3. DINAMIKUS OPTIMUM HARMÓNIÁBAN A KÖRNYEZETTEL (MERCEDES - KECSKEMÉT)

A legújabb vizsgált esettanulmány a Daimler 2008-ban hozott kecskeméti telepítési döntése, majd a vállalat beágyazódási folyamata. A zöldmezős beruházás 5 év alatt valósult meg, kritikus tömegű erőforrások mozgósítását igényelve mind a beruházó, mind a helyi önkormányzat, mint befogadó közeg oldaláról. A vizsgált időtáv kicsit több, mint 5 év, és fontos kiemelni, hogy a nagyvállalat a beruházási döntést 2008-ban, a globális gazdasági válság küszöbén hozta meg. Ennek is tudható be, hogy a termelés csak 2012-ben indult meg.

Nem sokkal ezt követően egy új termék bevezetésére, majd egy új szerszámkészítő központ kialakítására került sor. A közelmúltban, 2016-ban az anyavállalat bejelentette egy újabb kecskeméti gyár telepítését és a kapcsolódó beszállítói ipari park kiépítését is. A duális képzés mind közép- mind felsőfokon az egyik első sikeresen megvalósított tevékenység volt, amit saját duális képző központ felépítése koronáz meg, amely a tervek szerint a 2018 őszi tanévben nyitja meg a kapuit. A teljes kapacitású termelést a gyár a termeléskezdést követő 2 éven belül elérte és a további növekedési potenciál is magas. A gyártott termékek köre egyre szélesedik és korszerűsödik. A nemzetközi iskola már 2009-ben megkezdte működését, az első időszakban a külföldi kollégák gyerekei számára, majd 2015-től kezdődően magyar gyerekek számára is elérhető. A helyi önkormányzat és a gyár közötti kapcsolattartás napi szintű és a helyi beágyazódás gyors üteműnek mondható. A helyi társadalomba történő beágyazódás terén az országban példaeértékű kezdeményezés a dolgozói bérlakásprogram megindítása 2016 évben. Az egyetlen olyan dimenzió, ahol a vállalat nem végez aktív tevékenységet a kutatás-fejlesztés és innováció. Ennek legvalószínűbb oka a vállalatcsoport-szintű KFI tevékenységekre vonatkozó lokalizációs stratégia. Ebben a vonatkozásban nem várható előrelépés rövidtávon, a további tervek között az együttműködések körének kiterjesztése szerepel a beszállítói hálózat és a duális képzés terén (3. ábra).

3. ábra: A Mercedes helyi beágyazódásának mérföldkövei Kecskeméten
 Figure 3 Milestones of Corporate Embedding of Mercedes in Kecskemét



Forrás: saját szerkesztés

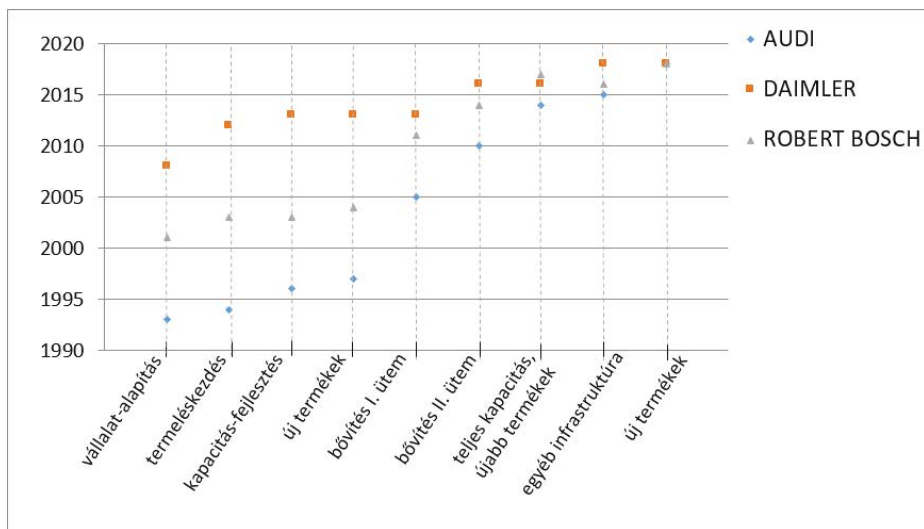
A primer kutatás eredményei kapcsán kiemelendő, hogy Kecskemét esetében is átalakulás van folyamatban, hiszen 2016. július 1-ével a Kecskeméti Főiskola bázisán létrejött a Pallasz Athéné Egyetem, amely 2017. augusztus 1-től Neumann János Egyetem elnevezéssel működik tovább. Az intézmény nem titkolt célja, hogy tudományos téren is meghatározó intézménnyé váljon Magyarországon és Európában is. Ahogy arra már utaltunk, a Mercedes jelenleg a kutatás-fejlesztés terén szinte egyáltalán nem, a duális felsőoktatás terén azonban jelentős mértékben működik együtt az Egyetemmel. A térségben az oktatás és tudomány helyzetét az egyik interjúalany „feljövőben”-nek minősítette, az Egyetem próbál „ráépülni” a vállalat(ok)ra, és a folyamat során törekedni az egyensúlyra, erre példa a Járműipari, és nem „Mercedes-tanszék”. A jövőbeli elmozdulás irányánál az önkormányzati és felsőoktatási interjúalanyok egybehangzóan kiemelték a városban a kutatás-fejlesztési tevékenységek megerősítésének igényét, említésre került példaként egy, már a városban működő piaci alapú K+F anyagkutató központ. Fontos lenne továbbá a jelenlegi, eseti és esetleges, korlátozott időtartamú együttműködések szervezett keretek közé terelése, amire a FIEK, azaz a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ (GINOP-2.3.4) pályázat jó lehetőség, mérföldkő és egyben kiugrási pont lehet.

3.2. AZ ÖSSZEHAJONLÍTÓ ELEMZÉS TANULSÁGAI

A beágyazódási pályák összehasonlítása a fő mérőföldkövekre, azok sorrendjére és időbeliségére támaszkodik. A kötelező, alaptevékenységekhez kapcsolódó tevékenységek elemzése során megállapíthatjuk, hogy a vizsgált vállalatok mind megvalósították a modellben szereplő tevékenységeket.

Mindemellett az időtáv jelentős mértékben lecsökkent, azaz a fejlődési folyamat jelentősen felgyorsult a rendszerváltást követő mintegy 25 évben (4. ábra).

4. ábra: A "kötelező" tevékenységek összehasonlítása
Figure 4 Comparison of 'Compulsory' Activities



Forrás: saját szerkesztés

Az Audi esetében az egyéb infrastruktúrafejlesztésbe a repülőtér fejlesztése és a megújuló energia (geotermikus erőmű) hasznosítása tartozik, a Robert Bosch esetében a logisztikai és szolgáltató funkciók erősítése, a Mercedes esetében pedig a tervezett beszállítói ipari park kiépítése. Mindhárom vállalat tervezi új termékek gyártásának bevezetését a közeljövőben, az Audi és a Bosch esetében ezek az e-mobilitáshoz kapcsolódnak, míg a Mercedes a jelenlegi B-osztály gyártását telepíti más helyszínre annak érdekében, hogy az A-osztály gyártása hazánkban történhessen 2018-tól kezdődően. Összefoglalóan megállapítható, hogy egyre újabb generációs termékek telepítése történik hazánkba, jó részük a legújabb globális trendekhez közvetlenül és szorosan kapcsolódik, például önvezető járművek, elektromobilitás és a termelés digitalizációja. Ezáltal hazánk részvétele a globális értékláncokban erősebbé, pozíciónk versenyképebbé válhat, és ezáltal nőhet az itt előállított hozzáadott érték.

A Mercedes példája azt mutatja, hogy a kezdeti beruházáshoz mind a betelepülő vállalat, mind a befogadó közeg részéről kritikus tömegű erőforrások megléte volt az egyik alapfeltétel. Ez az első fázisban időbeli eltolódást okozott, ám ezt a csúszást a későbbiekben kompenzálta a vállalat, és a teljes kapacitáson történő termelésre való felfutást a cégalapítástól számított 5 éven belül megvalósította. Az előkészítő tevékenységek hosszabb időtartama a kiemelkedően nagy beruházási volumennel is indokolható. A tevékenységek megvalósulási idejének csökkenését figyelhetjük meg a gyártott termékek körének kiszélesítése és a gyár bővítések kapcsán is. Az Audi esetében egy egészségügyi- és rendezvényközpont létesítése is megvalósult, amely tevékenység ahhoz a nemzetközi trendhez kapcsolódik, amelynek keretében a gyárkapun belül, az ipari területen több funkció is megjelenik. Az Audi ezzel a tevékenységgel példamutató, a másik két vizsgált vállalat esetében a tervek között szerepelnek hasonló fejlesztések.

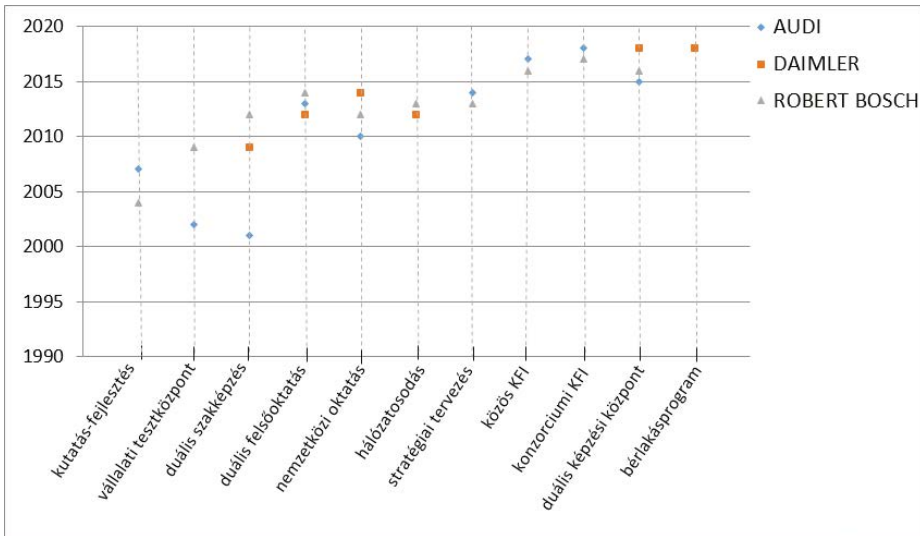
A legfontosabb megfigyelések:

1. az egymást követő fejlesztési döntések és tevékenységek felgyorsulása;
2. a „puha” és „kemény” tényezők kritikus tömegének szükségessége;
3. egyéb, korszerű infrastruktúrafejlesztési tevékenységek megjelenése.

A szabadon választott tevékenységek esetében hasonló gyorsulás figyelhető meg, mint a kötelező tevékenységeknél, főként 2010-et követően. Itt azonban már néhány sorrendbeli változás is előfordult, valamint nem minden esetben valósult meg minden tevékenység (5. ábra). A duális képzés egyértelműen kiemelkedő fontosságú tevékenység, mind a közép-, mind a felsőfokú oktatásban, és főleg 2010-től kezdve a nemzetközi bölcsőde, óvoda, iskola, hálózatosodás, stratégiai tervezésben való együttműködés, és a kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységek is hasonló módon meghatározóak. A kutatás-fejlesztési tevékenységek és a tanszékalapítás sorrendje, relevanciája azonban kérdőjeles, míg az Audi esetében 5 tanszék is szerveződött, a Bosch-nál a több, mint 10 éve alapított tanszék működik, és inkább a közös KFI tevékenységek jellemzők. Mind az Audi, mind a Bosch részt vesz a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ (FIEK) zászlóshajó projektek megvalósításában, az Audi intézményileg közvetett (leányvállalaton keresztül), a Bosch közvetlen formában, konzorciumi tagként. Emellett a Bosch miskolci járműipari vállalata konzorciumvezetőként is valósít meg közös KFI projektet a Miskolci Egyetemmel és a Bay Zoltán kutatóintézetrel [Versenyképességi és Kiválósági Együttműködések (VKE)]. A Mercedes esetében a KFI típusú együttműködés teljes mértékben hiányzik, és bár van nyertes FIEK projekt megvalósítási szakaszban Kecskeméten, a Mercedes abban nem vesz részt konzorciumi tagként. A KFI tevékenységek terén tapasztalható passzivitás oka nem elsősorban a befogadó közeg kapacitásaiban, kompetenciáiban keresendő, mint inkább a vállalat – mint végtermékgyártó (OEM) – globális szintű K+F stratégiájában és ezen belül is a KKE régió, hazánk és Kecskemét pozíciójában. Ezzel szemben a duális képzési központ építése és a kedvezményes bérlakásprogram bevezetése példaértékű tevékenységek. Megjelentek továbbá a vizsgált nagyvállalatok eseté-

ben a termelés előtti (például KFI, mérnökségi támogatás, tesztelés) és a termelés utáni (például marketing, logisztika, vevői igényekre testreszabás) szolgáltatások a „szabadon választott” tevékenységek között, amelyek hozzáadott értéke magasabb és egyben az értéklánc erősebb pozíciójú részeit képezik, szemben az egyre inkább „leértékelődő” termeléssel (Magasházi, 2017).

5. ábra: A “szabadon választott” tevékenységek összehasonlítása
Figure 5 Comparison of 'Freestyle' Activities



Forrás: saját szerkesztés

A legfontosabb megfigyelések:

1. a duális képzés és oktatás kiemelkedő szerepe és megjelenése a legelső lépésektől;
2. a helyi hálózatosodás fontossága, főként 2010 évtől kezdődően;
3. a nyitottság és egyértelmű szándék az együttműködésre.

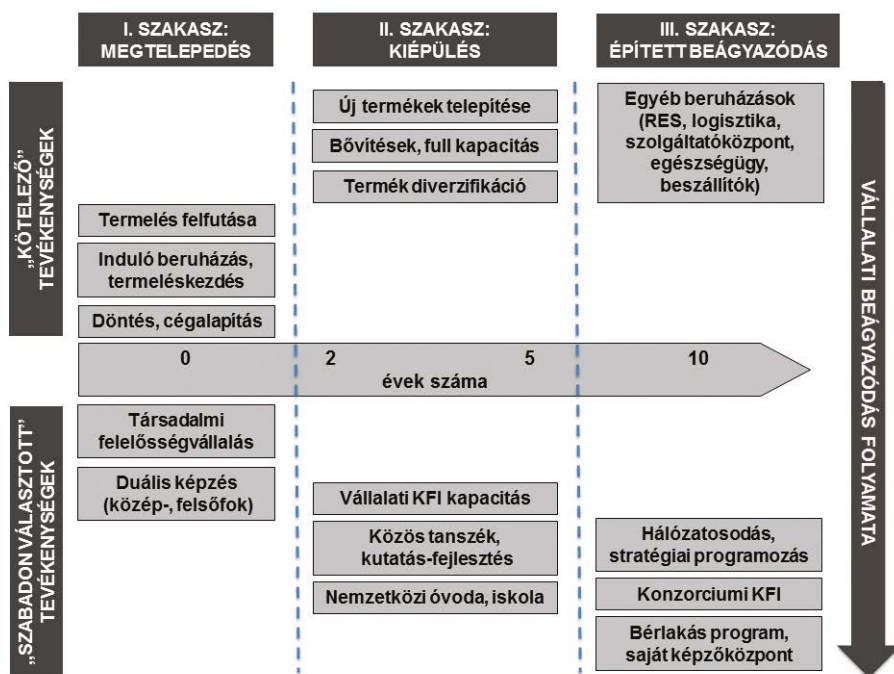
3.3. A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS SZAKASZAI ÉS FŐ TÉNYEZŐI

Az előzőekben bemutatott esettanulmányok alapján arra a kérdésre, hogy modellezhető-e a beágyazódási folyamat, igennel válaszolhatunk. A három nagyvállalat telepítési, fejlesztési döntéseiben – beágyazódásában – sok hasonlóság tapasztalható, amelyek alapján egy folyamatmodellben két tevékenységi csoport, és azokon belül több lépés és három fő szakasz különíthető el (6. ábra). A sportból vett hasonlattal élve a közvetlenül a termeléshez kötődő tevékenységeket „kötelező”-ként, míg a fő tevékenységi körhöz közvetve kapcsolódó elemeket „szabadon választott”-ként határozhatjuk meg, szándékosan nem a hagyomá-

nyos „core” és „non core” (vagy direkt és indirekt) megnevezéseket használva. A fő szakaszok az alábbiak:

1. szakasz: megtelepedés (első két lépés: cégalapítástól a termeléskezdésig, alap CSR);
2. szakasz: kiépülés (kapacitásbővítések, termékpaletta bővítése);
3. szakasz: épített beágyazódás (egyéb beruházások pl. megújuló erőforrások, útkapcsolat, logisztika, más funkciójú épületek (egészségügy, lakhatás, alapfokú ellátás, oktatás).

6. ábra: A vállalati beágyazódás szakaszai
Figure 6 Phases of Corporate Embedding



Forrás: saját szerkesztés

Két fontos tényező emelendő ki a fent nevesített szakaszok kapcsán, amelyek az időbeliség és a beágyazódási protokoll.

Az időbeliség kapcsán már megállapítottuk és kiemeltük az egyes lépések megvalósulásának folyamatos időbeli gyorsulását, azaz a beágyazódás sebességének növekedését. Ennek több oka lehet; pl. a nagyvállalatokra nehezedő egyre erősebb globális verseny, azon belül is a KKE régiót (is) érintő fokozódó szakképzett munkaerőhiány, valamint a legújabb iparági és iparágakon átívelő trendek, például a termelés digitalizálódása (Ipar 4.0). Itt kell továbbá hangsúlyozni a nagyvállalatok megjelenése előtti időszak jellegzetességeit a tervezett

telephely vonatkozásában. Így például az adott település ipari, gazdasági múltját, az azt képviselő elemek, magatartások jelenlétét, az ott élők kultúráját, az intézményi miliőt, a környezetet, az ipari-gazdasági szektorokat. Összefoglalóan a területi tőkét, a külső és belső terek jellegzetességeit. Itt erős kapcsolat fedezhető fel az adott település területi tőkéje és a beágyazódás sebessége és kiterjedése között, hiszen a városi tőke fent felsorolt tartalmainak magas minősége gyorsító erővel hathat, hiányuk viszont lassíthatja, vagy éppen megakadályozhatja a beágyazódást. Ennek kapcsán az Audi a rendszerváltás környékén Győrben a város erős ipari hagyományaira és képzett munkaerejére támaszkodva előnyben volt a Mercedes-hez és a kevesebb ipari hagyománnyal (ezáltal szakképesített és tapasztalt munkaerővel) rendelkező Kecskeméthez képest. Ugyanez megállapítható a Bosch és Miskolc kapcsán a szerkezeti válságból való kilábalás időszakára vonatkozóan. Ezt a relatív hátrányt (kockázatot?) a Mercedes úgy kezelte, hogy rögtön a telepítési döntés meghozatalát követően megindította a duális szakképzést a városban, majd a megfelelő intézményi keretek kialakítását követően a duális felsőfokú képzés is beindult. Az akadályokat a város és a vállalat eddig sikeresen vette, amit a második gyár megépítéséről szóló döntés is alátámaszt.

A beágyazódási protokoll kapcsán kiemelendő, hogy az hogy az általunk vizsgált német többségi tulajdonú vállalatok hazai beágyazódása azért is tekinthető sikeresnek – összehasonlításban más, amerikai vagy ázsiai befektetőkével – mert annak alapja egy olyan, több évtizedes tapasztalatban és kultúrában gyökerezik, mely a hazaitól nem tér el jelentős mértékben. Itt említhető néhány anyavállalati és anyaországi példa, mint a Robert Bosch csoport esetében a névadó Robert Bosch által 1936-ban alapított és azóta is működő Robert Bosch Kórház Stuttgartban (Robert Bosch Stiftung, 2017). A Bosch csoport azért tér el a másik két vizsgált vállalattól, mert tulajdonosa családi alapítvány formájában működik. Ha másik országban lévő telephelyet vizsgálunk, jó példa a 2006-ban Szerbiában (Belgrádban) alapított, mára csaknem 800 főt foglalkoztató Bosch vállalat. Itt szintén megjelennek a települési környezetben végzett CSR tevékenységek, ám, ha az „épített” beágyazottsághoz vezető további lépéseket keresünk, így a hazánkban jellemző duális képzési, nemzetközi óvoda, iskola, egészségügyi, lakhatási, bejárás támogatási rendszereket, a globális szintű honlapra kalauzol minket a kereső. Ebből két dolog következhet: az egyik, hogy a primer kutatás során a befolyásoló tényezők között nevesített minimális foglalkoztatotti létszám a beágyazódás további lépéséhez valóban szükséges (800 foglalkoztatott a miskolci több ezer munkavállalóval szemben), a másik, hogy a helyi befogadó környezet – és elsősorban annak „puha” tehát például szabályozási elemei – szintén alapvető fontosságúak.

Más vállalat példáját említve az Audi nemzetközi iskolák üzemeltetését támogatja Ingolstadtban és Münchenben, amelyeknek célközönsége az ott dolgozó külföldi kollégák és az ő családjaik. A 2012. évi Audi globális CSR jelentésben kiemelt helyen szerepel az egyik Audi-s munkavállalótól származó idézet, miszerint „Az Audi-nak meg kell válaszolnia a társadalomban elfoglalt szerepével kapcsolatos kérdéseket.” (Audi globális CSR jelentés, 2013). Szintén a jelentés

tanúsága szerint a vállalat részt vesz az Ingolstadt Regionális Menedzsment Kezdeményezésben (Initiative Regionalmanagement Region Ingolstadt, IRMA) több vállalattal és a helyi és térségi (ön)kormányzatokkal együtt, mely együttműködés keretében 61 kezdeményezés megvalósítása volt 2012-ben folyamatban. A Neckarsulmban (Németország) lévő gyártóegység esetében a vállalat egy 130 partnerből álló regionális hálózat tagja. Tevékenysége keretében projekteket, tudástranzfer tevékenységeket és különféle figyelemfelkeltő kampányokat támogat főként a gyermekellátás, iskolán kívüli oktatás, a család és a munkahely összeegyeztetése és a bevándorlók integrálása területén.

A duális képzés tekintetében szintén kiemelkedő a vállalat tevékenysége, 20 helyszínen tart fenn képzési helyszíneket, és 2012-ben 2 549 gyakornok és duális képzésben végzett fiatal volt a vállalat alkalmazásában, akiknek 24%-a fiatal női munkavállaló volt. Itt említendő az Iskolák és Ipar Munkacsoport (Schools and Industry Work Group), mint intézményesült platform is. Számos példát lehetne még említeni, ám mindegyik egy fő elv alatt szerveződik, mely az „egy név, egy színvonal, mindenhol.” (www.audi.com)

Végezetül a fejlesztések támogatottsága és a forrásbevonási képesség kapcsán – ami az elemzett települések és az azokban tevékenykedő gazdasági és egyéb szereplők egyik aktivitás indexe – az alábbiakban összefoglaltuk a vizsgált városok főbb adatait. Ehhez Rechnitzer (2016) kutatását vettük alapul, és azt egészítettük ki – az adatok továbbvezetéseként a jelenkorig – a 2014–2020 időszak „zászlóshajó” felsőoktatási és ipari szereplők együttműködését célzó projektjeinek (GINOP-2.3.4-15 pályázati felhívás, FIEK: Felsőoktatási-Ipari Együttműködési Központ) adataival (1. táblázat).

1. táblázat: Elnyert uniós támogatások a vizsgált városokban a 2007 és 2013 közötti időszakban és a FIEK projektek

Table 1 Allocated EU Subsidies in the Examined Cities between 2007–2013 and the HEICC^[1] Projects

	2007 és 2013 közötti időszak					GINOP-2.3.4
	Támogatott projektek száma (db)	Megítélt támogatás összege (Mrd Ft)	Leszerződött összeg (Mrd Ft)	Kifizetett összeg (Mrd Ft)	Megvalósított projektek száma (db)	Megítélt támogatás összege (Mrd Ft)
Győr	1 811	126,4	121	105,75	1 623	6,254
Kecskemét	1 610	117,94	117,38	86,02	1 465	5,770
Miskolc	2 037	206,76	202,69	170,17	1 741	4,818

Forrás: Rechnitzer, 2016 (Térképtér alapján) és <http://nkfih.gov.hu/palyazatok/europai-unios-forrasbol/felsooktatasi-ipari> alapján saját szerkesztés

[1] Higher Education and Industry Cooperation Centre

Látható, hogy Miskolc aktivitása volt a legerősebb mind a támogatott és megvalósított projektek száma, mind pedig a megítélt támogatás összege alapján, második helyen Győr található. Ezen a ponton szükséges megjegyezni, hogy a nagyvállalatok számára nyújtható maximális támogatási intenzitás a 2014 és 2020 közötti időszakra érvényben lévő regionális támogatási térkép alapján a Nyugat-Dunántúl régió esetében 25%, míg a Dél-Alföld és az Észak-Magyarország régiók esetében egyaránt 50% (Támogatásokat Vizsgáló Iroda, 2018). Megítélésünk szerint azonban ez a tény önmagában nem indokolja a vizsgált térségek eltérő aktivitását, kiemelten nem Kecskemét esetében. Kiemelendő, hogy FIEK projekt mindhárom esettanulmány városban megvalósul a közeljövőben.

4. ÖSSZEGRZÉS

A kutatás célja a vállalati beágyazódás jelenségének vizsgálata volt, egyben a tudományos és gyakorlati szakemberek figyelmének felhívása erre az eddigiekben kevés kutatói figyelmet kapott, ám hazánk és a kelet-közép-európai régió fenntartható fejlődése szempontjából kiemelt fontosságú témára. A nemzetközi szakirodalom főként a vállalati beágyazottság (corporate embeddedness) állapotát vizsgálja, ám megítélésünk szerint a régióban elsőként magának a vállalati beágyazódási folyamatnak (corporate embedding) a (f)elismerése és tanulmányozása indokolt. Az általunk vizsgált vállalati-települési esettanulmányokban a cél az időbeli változások, folyamatok mérlegre tétele, összehasonlítása volt, azok alapján általános vállalati beágyazódási modell megalkotása, a szakaszok és a fő befolyásoló tényezők meghatározása. A kutatás választ adott a két fő kutatási kérdésre, miszerint a vállalati beágyazódás jelensége tudományos módszerekkel leírható és modellezhető, valamint, hogy az egyes vállalatok beágyazódási folyamatában megfigyelhetők azonosságok, különbözőségek és minták.

A kutatás eredményei szerint a kelet-közép európai közepes méretű városok esetében kiemelt jelentősége van egy-egy multinacionális vállalat letelepedésének, helyi beágyazódásának. Ezeknek a vállalatoknak a „core” és „non-core”, azaz alaptevékenységei és nem alap- (kiegészítő) tevékenységei alapvetően hozzájárulnak egy adott település fejlődési útjának kijelöléséhez és sikerességéhez, kapcsolódásuk a városi gazdaság hagyományos szektorához erősödőben van. A kutatás bizonyította, hogy az endogén tényezők (kiemelten a helyi természeti, humán és kulturális erőforrások) kihasználásának, fejlesztésének és a magas színvonalú helyi előkészítési és gazdaságfejlesztési tevékenységnek a vállalati telepítési és fejlesztési döntésekkel kölcsönös egymásra hatása pozitív módon a gyakorlatban megvalósulhat. Összefoglalóan megállapítható, hogy a nemzetközi vállalatoknak az elmúlt évtizedekben kialakított, jól bevált beágyazódási mechanizmusuk van, amelyet az adott telephelyi környezethez adaptálnak annak sajátosságai szerint. Az Audi helyi beágyazódása jó példa a nemzetközi nagyvállalat és a települési környezet közötti egyre erősebb és több területre kiterjedő együttműködésre, a kölcsönös szinergiák kihasználására.

A 2010-es évektől kezdődően elsősorban a nem közvetlenül a termeléshez kapcsolódó tevékenységek erősödtek meg, ám a vállalati beágyazódás folyamatában az elmúlt 25 évben erőteljes gyorsulás figyelhető meg hazánkban.

Az adott telephelyen megvalósuló beágyazódási folyamat alapvetően az anyavállalat szintjén meglévő elemekből építkezik, amelyeknek sorrendje, összetétele, viszont az adott telephely vonatkozásában alkalmazandó mix-e hely specifikus. Ebben a befogadó környezetnek és a többi, már az adott településen vagy országban működő vállalat gyakorlatának nagy szerepe van, hiszen a rendszer „öntanuló”, a jó gyakorlatot a vállalatok hajlamosak egymástól átvenni, természetesen csak az adott telephely döntési kompetencia és költségvetés kereteinek lehetőségein belül. A „dobozos”, előrecsomagolt, szinte bárhol alkalmazható megoldások mellett tehát megjelenhetnek helyi innovációk is.

Hazánkban jellemző módon megjelentek a termelés előtti (például KFI, mérnökségi támogatás, tesztelés) és a termelés utáni (például marketing, logisztika, vevői igényekre testreszabás) szolgáltatások a „szabadon választott” tevékenységek között, amelyek hozzáadott értéke magasabb és egyben az értéklánc erősebb pozíciójú részeit képezik. Összefoglalóan megállapítható, hogy egyre újabb generációs termékek telepítése történik hazánkba, jó részük a legújabb globális trendekhez közvetlenül és szorosan kapcsolódik, például önvezető járművek, elektromobilitás és a termelés digitalizációja. Ezáltal hazánk részvétele a globális értékláncokban erősebbé, pozíciónk versenyképesebbé válik és az itt előállított hozzáadott érték nő. A globális értékláncok egyes szakaszainak különböző minőségi szintjét jól szemlélteti az ún. „mosoly görbe” (Baldwin-Evenett, 2012, 90), rámutatva, miként „mélyül” a mosoly” a 21. században az 1970-es évekhez képest, azaz hogyan nőtt meg jelentősen a termelést megelőző és követő értékláncszemek hozzáadott értéke a tényleges termelési folyamat hozzáadott értékének rovására. Emiatt kiemelkedő fontosságú, hogy hazánk – és a KKE régió – pozíciója a globális értékláncokban javuljon, a magasabb hozzáadott érték előállítására felé mozduljon el. Ezt véleményünk szerint nem elsősorban új ipartelepítés, hanem a már itt működő gazdasági egységek mélyebb és szélesebb (több dimenziós) beágyazódása segíti elő.

A későbbi kutatások érdekes témája lehet ezeknek az alkotóelemeknek a feltérképezése, rendszerezése, összehasonlító elemzése a különböző nemzeti tulajdonú vállalatok, a különböző kontinensen lévő telephelyek, valamint akár a különböző települési hierarchia-szinten lévő telephelyek (pl. fővárosok versus vidéki nagyvárosok) és a globális értékláncok különböző szintjein lévő beszállító vállalkozások (kiemelten kis- és közepes vállalkozások) esetében.

IRODALOMEGYZÉK

- *AUDI globális CSR jelentés 2012.* https://www.audi.com/content/dam/com/corporate-responsibility/Audi_CR-Report_2012_Englisch_Printversion.pdf Letöltve: 2013. 12. 18.
- Baldwin, R.-Evenett, S. J. (2012) Value Creation and Trade in 21st Century Manufacturing: What Policies for UK Manufacturing? In: Greaway, D. (ed.): *The UK in a Global World. How can the UK focus on steps in global value chains that really add value?* London Centre for Economic Policy Research, pp. 71-128.
- Barta Gy. (2002) *A magyar ipar területi folyamatai, 1945-2000.* Dialóg Campus Kiadó (Studia Regiorum sorozat), Budapest-Pécs.
- Beckert, J. (2003) Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action? *Journal of Economic Issues*, 37, 3, pp. 769-787.
- Carayannis, E. G.-Barth, T. D.-Campbell, D. F. J. (2012) The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1, 2, pp. 1-12.
- Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure. The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.
- Heidenreich, M. (2012) Introduction: The debate on corporate embeddedness. In: Heidenreich, M. (ed.): *Innovation and Institutional Embeddedness of Multinational Companies.* Edward Elgar, Cheltenham. pp. 1-26.
- Józsa V. (2014) A Robert Bosch csoport miskolci letelepedése és beágyazódásának folyamata. *Tér és Társadalom*, 28, 2, 199-213.
- Józsa V. (2017) *A nagyvállalati beágyazódás vizsgálata helyi szinten három magyar nagyváros példáján.* Doktori értekezés. Szent István Egyetem, Enyedi György Regionális Tudományok Doktori Iskola, Gödöllő.
- Káposzta J.-Nagy H. (2012) Az endogén fejlődés és a lokalizáció gazdaságfejlesztésének összefüggései. In: Farkas A.-Kollár Cs.-Laurinyecz Á. (szerk.): *A filozófia párbeszéde a tudományokkal: A 70 éves Tóth Tamás professzor köszöntése.* Protokollár Tanácsadó Iroda, Budapest. 136-149.
- Langle, A.-Smallman, C.-Tsoukas H.-Van De Ven, A. (2013) Process studies of change in organisation and management: unveiling temporality, activity and flow. *Academy of Management Journal*, 56, 1, pp. 1-13.
- Lengyel B. (2004) A tudásteremtés lokalitása: Hallgatólagos tudás és helyi tudás-transzfer. *Tér és Társadalom*, 18, 2, 51-71.
- Magasházi A. (2017) *Transznacionális vállalatok és hálózataik - Szingapúri tanulságok úton az innováció-vezérelt gazdaság felé.* Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Nemzetközi Kapcsolatok Multidiszciplináris Doktori Iskola, Budapest.
- Mezei C. (2008) *The Role of Hungarian Local Governments in Local Economic Development.* Discussion Papers No. 63. Centre for Regional Studies of Hungarian Academy of Sciences, Pécs.
- Mezei K. (2001) Az egyetemek helye és szerepe a regionális gazdaságfejlesztésben In: Mezei C. (szerk.): *Évkönyv 2001.* PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, Pécs. 56-68.
- Mészáros Á. (2004) A magyarországi közvetlen külföldi működőtőke-beruházások exportenklávé jellege. *Külgazdaság*, 48, 4, 48-59.
- Nelson, R. R. (1994) The Co-evolution of Technology, Industrial Structure, and Supporting Institutions. *Industrial and Corporate Change*, 3, 1, pp. 47-63.

- Nemes Nagy J. (2009) *Terek, helyek, régiók*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest.
- Ohmae, K. (1989) Managing in a borderless world. *Harvard Business Review*, May-June, <https://hbr.org/1989/05/managing-in-a-borderless-world> Letöltve: 2016. 10. 03.
- Polányi K. (1944) *The Great Transformation - The political and economic origins of our time*. Farrar&Rinehart, New York.
- Rechnitzer J. (2016) *A területi tőke a városfejlődésben. A Győr-kód*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Simai M.-Gál P. (2000) *Új trendek és stratégiák a világgazdaságban. Vállalatok, államok, nemzetközi szervezetek*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Vápár J. (2013) A német működőtőke-befektetések Magyarországon. *Tér és Társadalom*, 27, 1, 129-144.

INTERNETES FORRÁSOK:

- www.audi.com
- <http://www.bosch-stiftung.de/en/theme/robert-bosch-hospital> Robert Bosch Kórház Stuttgart honlap
- Támogatásokat Vizsgáló Iroda, 2018 <http://tvi.kormany.hu/regionalis-tamogatasi-terkep>, Regionális Támogatási Térkép 2014-2020

Egy magyar járműipari KKV nagyvállalattá válásának sajátosságai^[1]

Characteristics of increasing up to global standards through a Hungarian Company



Absztrakt

A tanulmány egy rendszerváltást követően megalakult, máig magyar tulajdonban lévő, járműipari középállalat fejlődési folyamatát elemzi. Az elemzés módszereként az esettanulmány eszközt használva betekintést nyerünk a vállalat megalakulásának motivációjába, megismerhetjük a vállalat fejlődési állomásait, a beszállítói és egyéb kapcsolatait, a belső szervezeti változásokat és a jelenlegi kihívásokat. Az esettanulmány struktúráját az elméleti áttekintés adja. A cikk elején összefoglaló olvasható a ma aktuálisnak tekintett – magyar KKV szektort erősítő vagy kritikusan érintő – tudományos témakörökről. Az esettanulmány átfogó kérdése: mi a siker titka? A tanulmány elemzi a kiválasztott vállalat fejlődését, keresi a választ arra, hogy melyek azok a belső működésbeli sikertényezők, amelyek a fejlődési folyamatban speciálisnak tekinthetők az olyan általános, külső tényezők mellett, mint a rendszerváltás, a multinacionális cégek működése, vagy a támogatások rendelkezésre állása. Kiegészítő specifikus kérdés, hogy vállalati szinten vizsgálva milyen hasonlóságokat tudunk feltárni a bajor járműipari modellre vonatkoztatva? Az esettanulmányhoz szakmai interjú sorozat és vállalati dokumentumok biztosították az információt.

Kulcsszavak: technológia transzfer, KKV versenyképesség, KKV fejlesztés

Abstract

In many forums, it is stated that the Hungarian suppliers of vehicle industry differ from their foreign and multinational counterparts. In addition to the historical past, cultural and economic differences in the environment, more and more Hungarian owned companies are becoming stronger and more visible on the automotive market. These ones were making use of the potential of the power in the automotive sector successfully and adapted the automotive environment with the western manufacturing culture. This article analyses the development process of a vehicle industry-based, medium-sized Hungarian company, funded after the change of regime. As a method of analysis, using the case study tool,

[1] Köszönetet mondok Bogisich Ferenc Vezérigazgató Úrnak a cikk előkészítésében és megírásában való aktív közreműködéséért.

we gain insight into the motivation of the company's formation, get acquainted with the company's development stages its supplier and other institutional relationships, its internal structural changes and present challenges. The structure of the case study is provided by the theoretical overview. Its topics are considered to be current or are critical to the Hungarian SME sector development. The overall question of the case study is what is the secret of success? The article analyses the development of the selected company and seeks to define the internal success factors that can be considered as specifics in the development process in addition to the general factors like the external economic environment, regime change, supports and funds. Within this, it is a specific question of what kind of similarities can we find in relation to the Bavarian automotive model by examining the company level? Information of the case study was provided with a professional interview series and company documents. As a consequence it can be realized that the analysed company has started to operate by a relatively high level of innovation performance. Technological development was always the focus of the development cycles. There is a conscious financial 10

Keywords: technology transfer, SME competitiveness, SME development

BEVEZETÉS

Számos fórumon elhangzik, hogy a magyar vonatkozású járműipari beszállítók milyen szempontokból különböznek külföldi és multinacionális társaiktól. A történelmi múlt, a kulturális és gazdasági környezeti különbségek mellett egyre több olyan magyar tulajdonban lévő vállalat erősödik és válik láthatóvá, amely kihasználva a húzóágazat adta potenciálokat sikeresen adaptál és teljesíti a járműipari környezetben. Ezen fejlődésfolyamatok feltárása azért élvez magas fokú aktualitást és érdeklődést, mert új információval látja el nemcsak az adott vállalat partner- vagy versenykörét, de egy adott régió gazdaságát és gazdálkodását elemző kutatókat is.

A tanulmány célja, hogy feltárja azon tényezőket, amelyek a vizsgált vállalkozás (QP Zrt.) sikerességében kulcsszerepet játszottak. Ezeket rendszerezve következtetések levonására kerül sor. Az elméleti áttekintés azon gyakran vizsgált témaköröket sorakoztatja fel, melyek a kis- és középvállalkozások fejlődése kapcsán a szakirodalomban jelenleg is aktuálisak. Ez adja az esettanulmány felépítését, amely mélyebb elemzéssel látja el a vállalat életében bekövetkezett mérföldköveket, a vállalat kapcsolatait, a belső szervezeti változásokat és a jelenleg aktuális kihívásokat. Az összegzésben kirajzolódnak azok a sikertényezők, melyek hozzájárultak ahhoz, hogy a vállalkozás a nemzetközi ellátási láncokban sikeresen megállja a helyét.

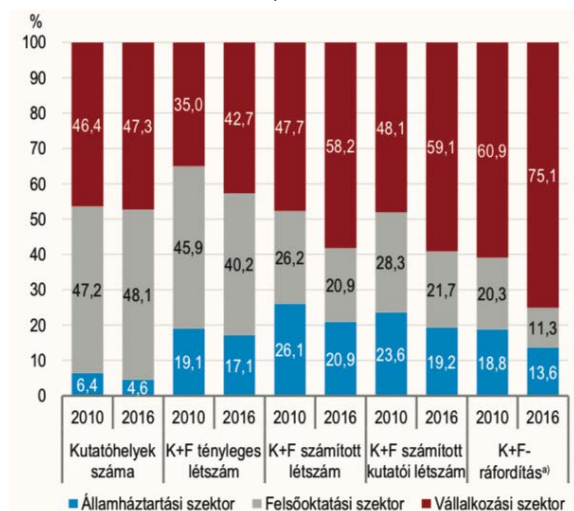
1. MAGYAR KKV-K SIKERMÉRÉSE A JÁRMŰIPARBAN

Jelentős mennyiségben áll rendelkezésünkre a magyar szakirodalomban, illetve egyre több nemzetközi platformon bemutatott megállapítás van arra vonatkozóan, hogy milyen tényezők alkotják vagy veszik körül a Magyarországon vagy a Kelet-Közép-Európában működő, sikeres vállalkozásaink működését. A következő rendszerezés illusztrálja a szakirodalomban aktuálisan kiemelt, gazdálkodási és regionális fejlődést indukáló tudományos témaköröket, fókuszálva a járműipari sajátosságokra. Erre támaszkodik a későbbiekben levezetett esettanulmány struktúrája is.

A közösségi innovációs mérés az országok innovációs teljesítményét méri 2005 óta az Európai Unióban. A K+F költségek tekintetében Magyarország az alsó harmadban szerepel a válságot megelőző adatok alapján. Meg kell említeni, hogy a lisszaboni célkitűzést Európa szerte nem sikerült elérni ezen a téren^[2]. Országok összehasonlítását feldolgozó jelentések során sokszor találkozunk olyan megállapításokkal, hogy Magyarország, a magyar vállalatok innovációt követő (NKTH, 2009) vagy innovációt imitáló (Capello, 2014) pozícióban vannak és mindez a rendszerváltásnak köszönhető. Az utóbbi évek hazai statisztikai adataiba tekintve látható, hogy a GDP arányában növekedő K+F hangsúlya egyre inkább a vállalati szféra irányába tolódik el (1. ábra).

1. ábra: K+F tevékenységi jellemzők megoszlása szektoronként Magyarországon, 2010, 2016

Figure 1 R&D activity shares among state, higher education and entrepreneurs in Hungary, 2010, 2016



Forrás: KSH, 2017

[2] 2010-ben egyik tagállamban sem érte el a K+F ráfordítások aránya a GDP 3%-át.

Az országos innovációs teljesítés vagy nem teljesítés magyar vállalati szintre történő lefordítására érdemes megvizsgálni azt, hogy a rendszerváltás után megnyílt piacokon melyik vállalkozás hogyan teljesített. Mikor és hogyan volt képes elkezdni a nyugati gyártástechnológiai és egyéb elvárások adaptációját? Illetve milyen egyéb körülmények segítették ezt az adaptációt? Az egyes számban való megfogalmazás nem véletlen. A cikk követi azt az álláspontot, hogy a rendszerváltás után megalakuló magyar vállalkozásokkal egyénenként is érdemes foglalkozni és feldolgozni azok információit. A szélesebb körben feltárt járműipari elemzések jelen tanulmány támpontjait adják. Számos európai járműipari központ intézményi relációinak és a közös fejlesztési projektek jellegének vizsgálata alapján megállapítható, hogy az egyes központok sikeressége nagyban múlik az együttműködések meglétén illetve minőségén (Fekete, 2017b). A rendszerváltás után alakult, ma is sikeres, magyar gyártó cégek csekély száma jól látható a hazai járműpiacon, megfelelő mintát adva az esetfüggő kérdések megválaszolására, s ehhez különösen fontos a nemzetközi modellek ismerete.

Szanyi (2018) a műszaki fejlődést és a hosszú távú gazdasági ciklusokat tekinti át. A 2000-es éveket követő előrejelzésében kiemeli többek közt a globális tőkepiacokat és azok szabályozási nehézségeit, az ipar 4.0 koncepció azonosíthatóságát. Kitér továbbá arra, hogy a vállalati működés releváns színtere még inkább a világgazdaság egésze lesz, illetve, hogy a terméktermelést átveszi az igény alapú termékcsoport termelés. Mindez a műszaki fejlődés és a növekedő kereslet szoros összefüggésén alapszik (Nelson, 2011). A jelenkor műszaki fejlődésének kiemelt témáját, a robotizációt és annak technológia transzferét két domináns dimenzióban találhatjuk meg a szakirodalomban: a vállalati alapú folyamatvizsgálatokat dolgozza fel pl. Lowe (1993), Martinez és társai (2008) és Kusuda (2013); emellett megjelennek a területi sajátosságokat feldolgozó elemzések is (pl.: Yates et al., 2001; Okuda, 1992). A fejlődési állomások vizsgálatánál tehát a műszaki fejlesztéseket veszi alapul a tanulmány. Ehhez rendeli hozzá az azokhoz szükséges infrastruktúra és emberi erőforrás bővülést.

A nemzetközi piacokon való innovációs teljesítés és a műszaki fejlődés mellett a Triple-Helix modell megfelelően illusztrálja az állami, a gazdasági szféra és a felsőoktatás együttműködését, mint innovációs fejlődés alapvető feltételét (Etzkowitz-Leydesdorff, 2000). Mascarenhas (2017) összehasonlító szakirodalmi áttekintést nyújt a vállalkozói egyetemek értelmezésbeli különbségeiről az 1900-as évektől kezdve a ma aktuális folyamatokig. Ebből következtethető, hogy a felsőoktatási vállalati együttműködések különböző formában nyilvánulnak meg a különböző gazdaságokban. Slaughter és Leslie (1997) levezeti az egyetemek vállalati jegeit, a vállalkozó egyetemé válás folyamatát, melyben alapvető szerepet játszanak a helyi vállalkozások és azok nagyvállalati környezete. Az esettanulmány harmadik pillére ezért kifejezetten fókuszál az egyetemi és egyéb helyi intézményekkel való együttműködések jelenlétére.

Szintén megkerülhetetlenek azok a kutatási eredmények, melyek a győri modellt vizsgálták az elmúlt időszakban. Számtalan kutatás irányult a győri

helyzet feltárására, melyből megállapítható, hogy létezik egy győri modell, mely a városban működő cégek, a kormányzati és önkormányzati szervek és a Széchenyi István Egyetem egyedülálló együttműködési rendszere számos versenyelőnyhöz juttatja a győri gazdasági miliót (Filep et al., 2013; Rechnitzer, 2016; Rechnitzer et al., 2016). Ezek közé sorolható a jelenlévő gazdaságfejlesztő szervezetek széleskörű tevékenysége (Reisinger et al., 2017), továbbá megfigyelhető egy üdvözlendő elmozdulás a gazdaságfejlesztési folyamatokból a gazdasági kormányzás irányába is (Fekete, 2018). Magam is vizsgáltam korábbi kutatásaimban az AUDI helyi gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatását (Czakó, 2014). Napjaink kihívásai Győrben is testet öltenek a KKV-k nemzetközi munkamegosztásba való hatékonyabb bekapcsolódása, nemzetközi versenyképességük növelésének kérdéseiben (Fekete, 2017a; Feketéné, 2017), a lehetséges utakban és követendő modellekben, melyekre fenti együttműködések folyamatosan keresik a választ.

2. A QP ZRT. MŰKÖDÉSE ÉS FEJLŐDÉSI PÁLYÁJA

2.1. AZ ELEMZÉS MÓDSZERE

A tanulmány empirikus elemzésének célja, hogy a QP Zrt. eddigi működését feltárja és kiemelve azokat a tényezőket, melyek a vállalkozás jelenlegi sikeréhez hozzájárultak.

Ahogy arra a bevezetés utal, az esettanulmány eszközeit használva betekintést nyerhetünk a vállalat megalakulásának időszakába, megismerhetjük a vállalat fejlődési állomásainak jellemzőit és a vállalat beszállítói és egyéb kapcsolatszerkezetét. A vállalkozás kiválasztásának kritériumai a következők voltak: rendszerváltást követő megalakulás, húzóágazathoz (járműiparhoz) realizált közvetlen kapcsolat, növekvő eredmény és létszám adatok, nyilvántartott vagy publikált fejlesztési folyamat. Fontos megemlíteni, hogy a legutóbb megkezdett fejlesztésével a QP Zrt. a magyar nagyvállalatok sorába léphet^[3]. Az esettanulmány struktúrája követi az előző pontban olvasható szakirodalmi áttekintést: az első részben a vállalkozás megalapításának körülményeit és annak motiváló tényezőit olvashatjuk. A második rész összefoglalja a vállalkozás fejlődési állomásait. Ezután a beszállítói kapcsolatokról és a vállalkozás együttműködéseiről olvashatunk.

A felhasznált információk a cég vezérigazgatójával készült interjú, a cég weboldalán és egyéb, publikusan elérhető adaton alapulnak.

[3] A foglalkoztatottak száma 2017-re 250 fő. A jelenleg futó fejlesztéssel nagy esély van rá, hogy ez a létszám növekedjen.

2.2. A KEZDETEK – A QP ZRT. LÉTREJÖTTÉNEK KÖRÜLMÉNYEI

A QP Zrt.-t 1993-ban alapította Bogisich Ferenc vezérigazgató egy üzlettársával Győrben. A cég alapítása annak köszönhető, hogy a rendszerváltást követően, családi okokból, hosszabb időre az USA-ba utazott a család az ott élő rokonokhoz. Ez idő alatt Bogisich Ferenc el kezdett dolgozni a kívül élő rokonokkal egy lifteket szerelő vállalkozásban. A vezérigazgató szerint a szerencsés véletlen – amiből a QP Zrt. alapítása máig ered – az volt, hogy a liftszerkezet szerelő cég egyik beszállítója – egy amerikai vállalat megszüntette a hidromechanikus liftajtó záró szerkezet gyártását. Az ekkor keletkező piaci rés hatására döntött úgy az akkor még USA-ban élő család, hogy ezt a gyártási tevékenységet átszervezik Magyarországra. Eleinte egy hazai alvállalkozói kör bevonásával kezdődött meg a gyártás, majd Bogisich Ferenc, aki akkor a Magyarországon gyártott alkatrészeket a tengerentúlról ellenőrizte, úgy döntött, hogy visszatér Magyarországra és saját maga veszi át a gyártási folyamatokat, azaz megalapította a QP Zrt.-t.

A cég tehát egy olyan alkatrész gyártásával kezdte meg működését, melyet az Amerikai Egyesült Államokba exportált, nyugati know-how-val és kiépült nemzetközi, illetve hazai kapcsolatrendszerrel. Ezen okok motiválták a cég megalakulását az általánosnak tekinthető történések – mint például a rendszerváltás – mellett. A közvetlen amerikai-magyar kapcsolatnak köszönhetően a cég akkor jelentős versenyelőnyt élvezett a nyugati gyártástechnika elsajátításában. Az akkori szerszámok és eszközök folyamatos fejlesztés alatt álltak az éppen aktuális nyugati sztenderdeknek megfelelően.

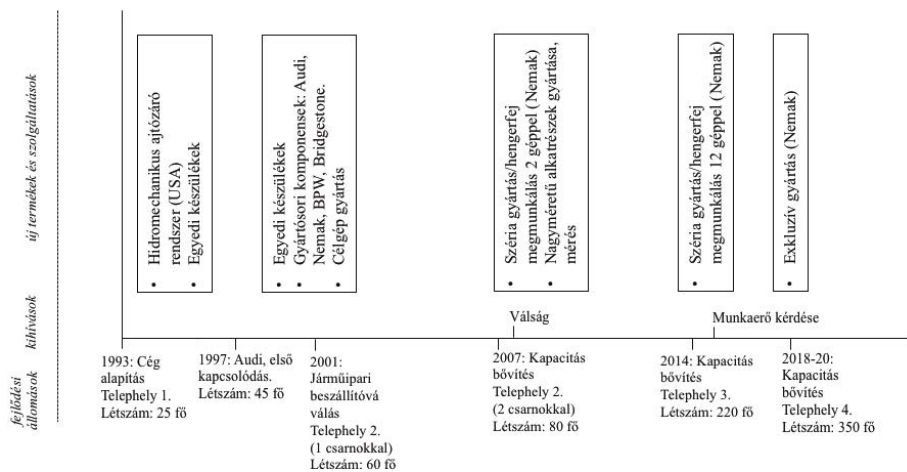
2.3. KIEMELT MÉRFÖLDKÖVEK A VÁLLALAT ÉLETÉBEN

A cég fejlődési állomásai az egyes műszaki fejlesztéseken alapulnak és a következő információkat rendszerezik:

- Tevékenységek: a vállalkozás újonnan felvett tevékenységei.
- Új partnerkapcsolatok: beszállítói és partnerkapcsolatok.
- Új telephely vagy infrastrukturális bővítés: a fejlődési állomások éveit a cég működésében realizált újonnan kialakított kapacitásbővítés – telephely vagy meglévő telephelyen épített csarnokok – alapján lettek meghatározva.
- Létszám adatok: interjúknál kapott adatok a fejlődési állomás évéhez kötve, illetve jelenleg futó fejlesztési projektek tervezett adatai alapján.
- Termék kör: A kapacitásbővítések keretében gyártott új termékek és szolgáltatások.
- Kihívások: interjúknál kiemelt, külső gazdasági környezet kihívásai.

A felsorolt adatok alapján a QP Zrt. fejlődési állomásait az 2. ábra foglalja össze.

2. ábra: A QP Zrt. fejlődési állomásai
 Figure 2 Development stages of the QP Zrt.



Forrás: saját szerkesztés a tanulmányhoz készített interjú alapján

Ahogy arra a cég megalakulását bemutató alfejezet utal, 1993-ban a hidromechanikus ajtózáró rendszer exportja adta a cég bevételeinek nagy részét. 1997-ben alakult ki az első kapcsolat az Audival, első sorban a gyártósori komponensek előállítására. Ekkor kezdődött Nemak Győr Kft. jogelődjével (a továbbiakban NEMAK) való együttműködés is. Az együttműködések eredményeként a QP Zrt. csatlakozott a globális járműipari ellátási láncokhoz. A gyártósori komponensek és az egyedi készülékek gyártása adta a termék- és szolgáltatáskör fő alapját. A gyártási színvonal emeléséhez nagyban hozzájárult az Audi Hungaria Zrt.-vel elinduló partnerség is. Az interjúban elhangzó érdekes észrevétel, hogy akkoriban nem csak az egzakt mutatókban, hanem hozzáállás szempontjából is alkalmazkodni kellett a nyugati gyártási kultúrához. A rendszerváltást megelőzően a magyar járműipari vállalatoknál a hibaértékeket elfogadóbban kezelte a piac, mint a nyugati vállalatok, melyek az előírt műszaki rajzok alapján a zero hibaértéket követelték meg. Ezt a felfogásbeli váltást nem minden magyar cég tudta adaptálni.

2007-ben egy újabb fejlesztési együttműködés realizálódott a NEMAK-kal. Ennek eredményeként 2008-ban megkezdődött a széria gyártás és hengerfej megmunkálás egy újabb csarnokban. Emellett a cég pozícionálta magát a nagymeretű alkatrészek megmunkálására, melyben akkor egyedülnek tekinthető kompetenciával rendelkezett. Ekkor a NEMAK segítette a gyártás technológiai adaptációját. Mindennek hivatalos megnyitója 2008. szeptember 12-én került megrendezésre. Ezt követően három nappal a válság híre minden piaci szereplőhöz eljutott. A cég életében ez azt eredményezte, hogy 2009 januárjára 40%-os szintre estek vissza a megrendelések. Az egyedi gyártás területén a 40%-os rende-

lés állomány esetében műszakrend változás és költségcsökkentési beavatkozás történt. A hengerfej megmunkálás esetén az előzetesen jelzett zéró megrendelésekkel szemben a rendelkezésre álló kapacitás 25%-át biztosította a NEMAK Kft. A válságkezelésnek két fontos pontja volt: az egyik, hogy a folyamatban lévő beruházás pénzügyi terheiből adódó fizetési kötelezettségeket átütemezte a cég bankja két éves türelmi idővel. A másik, hogy a NEMAK Kft. saját szabad kapacitása terhére biztosította a banki terhek vállalásához szükséges rendelési állományt. Ez a hozzáállás a vállalatvezető szerint jól példázza, hogy a multinacionális vállalatok partnersége mennyire fontos a KKV-k életében. A cégnek a válságkezelés során nem kellett csökkentenie a munkaerő törzs állományát. Az első pozitív jelek, a megrendelések növekedése 2009 szeptemberében volt érezhető először. 2009 és 2014 között ötszörösére növelte a cég a szériagyártási kapacitását, mely 2014 óta egy újonnan avatott gyártócsarnokban zajlik.

A cég folyamatban lévő fejlesztésének célja, hogy 2019-től két típusú hengerfejre exkluzív gyártási kapcsolatot épít ki a NEMAK Kft.-vel. Ezzel egy előre prognosztizálható volumenű megrendelési állománya lesz. A fejlesztéssel olyan technológiai szintet ér el a tervek szerint a QP Zrt., mellyel megfelel majd az első körös beszállítói sztenderdeknek. Az új üzemcsarnok zöldmezős beruházással készül. A technológia pedig az ipar 4.0 koncepció szellemében valósul meg, robotizált gyártósorokkal. Többek között ezzel adaptálva a munkaerőpiaci sajátosságokat. A QP Zrt. a beruházással 120 új munkahelyet hoz létre és teljes termelőterülete meghaladja majd a 12 ezer négyzetmétert.

A fejlesztések pénzügyi hátterét tekintve minden fontos fejlesztési állomás mögött megjelennek az európai uniós támogatások. A legutóbb megkezdődött fejlesztés mögött egy egyedi kormánydöntés alapján támogatott, vissza nem térítendő finanszírozási összeg is áll. Emellett hitel- és lízingkonstrukciók és önerő adják a fejlesztések finansciális hátterét. A fejlesztési projektek költségvetését áttekintve elmondható, hogy a 2. ábrán megjelenített ciklusokhoz kapcsolt projektek költségvetése folyamatosan növekedett. Emellett a cégnek vannak specifikus, kifejezetten egy célt szolgáló, kisebb fejlesztései is. A kapacitásbővítés és a gyártástechnológia fejlesztése mellett tehát megjelenik a különböző prototípusok kifejlesztése és gyártása, az innováció hasznosítása és a foglalkoztatás, mint az eddigi fejlesztések fókusza. Minden fejlesztési megmozdulás mögött magas fokú pénzügyi és projektmenedzsment tevékenység áll.

2.4. BESZÁLLÍTÓI KAPCSOLATOK ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉSEK

Az Audi Hungaria Zrt.-vel való partnerségnek 1997-től kulcsfontossága volt abban, hogy a cég hozzáállásában alkalmazkodni tudjon nyugati, járműipari gyártási elvárásokhoz. Ez az átállás időben megvalósult ahhoz, hogy a cég 2014-re már készen álljon a legmagasabb autóiipari értékelési rendszer alapján történő működésre.

Az első körös beszállító, a NEMAK esetében fontos kiemelni, hogy a vállalat egy globális vállalatcsoport meghatározó tagja. A világ legnagyobb autógyári számára gyárt termékeket, tartva az innovációs és technológiai előírásokat. A megrendelői a következők voltak: GM-Opel, Renault, Audi és BMW. A 2018-ban megkezdett fejlesztés előtt a QP Zrt. peak gyártója volt a NEMAK-nak, vagyis magyar KKV-ként a globális nagyvállalat kapacitáson felüli állományaira kapott megrendelést. Az exkluzív gyártási megbízással két termék teljes állományának megmunkálását végzi a QP Zrt. A NEMAK-kal való üzleti kapcsolat és közös munka indukálja leginkább a fejlesztéseket.

A nemzetközi kapcsolatok tekintetében ki kell emelni azt, hogy az egyes fejlesztések gépeinek és berendezéseinek szállítói minden esetben figyelembe vették a QP Zrt. mérnökeinek gyártói tapasztalatát. A globális autóiparban jól ismert japán gépgyártó cégek bevonták az itteni know-how-t a technológia finomításába.

A külföldi forgalmazás tekintetében elmondható, hogy a QP Zrt. a NEMAK globális hátterén keresztül eléri a nemzetközi piacokat. Ennek folyamata, hogy a NEMAK különböző minősítési szinteket ír elő a vállalatnak, melyeknek eleget kell tennie. Már az ajánlatadás, majd később a gyártás folyamán is meg kell felelni a NEMAK globális hálózatának. Míg nem ezzel egyidejűleg, a NEMAK magas színvonalú elvárásain túl a végfelhasználó járműipari vállalatok speciális elvárásainak is. Minden autógyártónak, motorgyártónak vannak speciális elvárásai. Ezek legjobban láthatók például a csomagolás, a minőségbiztosítás és a gyártás egyes fázisaiban.

A vállalatvezetés felismerte a párhuzamokat és az azokhoz kapcsolódó lehetőségeket az értékláncokban. Különösen az ajánlatadás, a minőségbiztosítás és a vizsgálati módszerek terén a motorgyárok, mint végtermék gyártók felállítanak egy követelményrendszert, aminek minden első körös beszállító eleget kell, hogy tegyen. Ez többek között vonatkozik a NEMAK-ra is. Az értékláncban tovább haladva, ugyanezt a követelményrendszert állítja fel a NEMAK is az alvállalkozói felé. Az ajánlatadáshoz tehát az egyes motorgyártók által használt műszaki szoftvert kell, hogy alkalmazzák a QP Zrt.-ben is. Ez többek között az az eszköz, ami magas szintű műszaki munkakultúrát generált a cégen belül. A vállalatvezetés és a munkatársak sokat tanultak ebben a környezetben. Ennek a helyzetnek a legalapvetőbb pozitív hatása, hogy a vállalati kultúra is átállt arra, hogy a cég nemzetközi szinten, hatékonyan végezze el a feladatokat.

2.5. SZERVEZET FEJLESZTÉS

A cég vezetője bemutatta a szervezetfejlesztés alapvető céljait: a folyamatok egyértelművé tétele, vállalati stratégia kialakítása a „one-man show”-val szemben, megfelelő tudással és felelősséggel bíró menedzsment kör kialakítása. Ezen célok elérése érdekében a vállalat 2014-ben kezdet el dolgozni, amikor tudta, hogy lesz egy önálló telephely. Itt merült fel a menedzsment és az önálló felelősségi szintek igénye először. A munkaerő képzésbe ekkor vontak be olyan szervezetfejlesztő, tanácsadó cégeket, amelyek segítették a vállalatot a kitűzött célok elérése érdeké-

ben. Azóta ez a belső, szervezetfejlesztő folyamat kisebb nagyobb intenzitással zajlik. Ez a lépés a vezető szerint nagyon fontos a technológiai növekedés, a cég további fejlődése szempontjából és emellett nagyon fontos a generációváltáshoz is.

2.6. AKTUÁLIS KIHÍVÁSOK

A cég vezetője szerint a jövő legnagyobb kihívása a munkaerő biztosítása. A győri térségben mind a szakképzett, mind pedig a szakképzetlen munkaerő terén jelentős hiány mutatkozik. Az állandó munkatársak megtartása mellett kihívást jelent a bérelt munkaerő folytonosságának biztosítása is, hiszen gyakran előfordul, hogy az ország távolabbi részeiből érkező munkatársak néhány nap után hazamennek. Ennek oka pedig a családjuktól való távolság, ezért fontos lenne a távolabbról érkező munkavállalók jobb lakhatási körülményeinek és a velük érkező családtagok munkalehetőségének (hangsúlyosan női munkaerő) biztosítása. A QP Zrt. is egyik fontos résztvevője annak a párbeszédnek, mely a győri cégek, a város és a kormányzat között zajlanak e problémakör megoldásának érdekében. Egyértelmű, hogy a probléma megoldása jóval túlmutat a cég lehetőségein, mindenképpen országos és régiós összefogásra van szükség.

A QP Zrt.-ben a vezérigazgató motivációja támogatja a helyi intézményekkel való együttműködések. Számos helyi megmozdulás mögött ott van a cég az önkormányzattal, egyházakkal és különböző alapítványokkal és egyesületekkel együttműködve. Felsőoktatási intézménnyel jelenleg még nincs konkrét együttműködésük.

3. ÖSSZEGZÉS

Jelen tanulmány rendszerezte azokat a tényezőket, amelyek hozzájárulhatnak egy magyar KKV nagyvállalattá válásához. Mindezt egy esettanulmány bemutatásával, mélyebb betekintést adva a járműipar ellátási láncában tevékenykedő, nagyvállalattá váló magyar KKV, a QP Zrt. működésébe.

Az esettanulmány a nemzetközi szintéren történő innovációs teljesítés, a műszaki fejlődés és a vállalati együttműködések területeire fókuszálva vázolta fel azokat az információkat, melyekben a fejlődési sajátosságok kirajzolódtak. Ezek összefoglalva a következők:

- Egy fejlettebb gazdaság modellje és a piaci rés által motivált cégalapítás.
- Folyamatos tevékenység bővítés, hatékony pénzügyi menedzsment.
- Sikeres válságkezelés, a partnerségből származó előnyök kihasználása.
- A közvetlen beszállítók mellett a végfelhasználók sajátos elvárásainak való megfelelés.
- Folyamatos belső szervezeti struktúra alakítás. Tudatos és racionális felkészülés a generációváltásra.
- Helyi szinten látható működés.

A vizsgált cég létrehozatalát a nyugati gyártástechnológia elsajátítása és hazai implementálása alapozta meg. Ezzel elsők közt behozva a folyamat innovációt az akkori magyar gyártó környezetbe. A cég fejlődési ciklusait tekintve a technológiai fejlődés folyamatos követése és implementálása jellemző. Sajátosságnak tekinthető az, hogy a cég vezetése kiemelt figyelmet fordított arra, hogy a nyugati gyártási mechanizmusokat a gondolkodásban is honosítsa. A legmagasabb autóiipari minősítési rendszer elsajátításához a multinacionális partnercég a működés első fázisában adott inputot. A cég gyártástechnológiában eléri az első körös beszállítóvá válás feltételeit. Kiemelendő sajátosság továbbá a cég stabil partnerkapcsolata a gyártóval, az első körös beszállítóval és a technológiát és eszközöket biztosító, külföldi vállalatokkal. A cég válságkezelése és a folyamatos fejlesztések realizálása mögött magas szintű pénzügyi és projekt menedzsment tevékenység áll. Helyi szinten a cég saját tulajdonosi döntéskör alapján működik együtt a helyi intézményekkel. Ez az együttműködés a cég társadalmi felelősségvállalása. Az egyetemi együttműködések a jövőt érintő tervként jelenik meg a cégvezetés értékrendjében, konkrét felsőoktatási-ipari együttműködés keretében.

A kihívások tekintetében a válságot, bár pontosan visszaidézett esetként, de lezárt pontként kezelheti a cég. A megfelelő munkaerő hiánya egy lassabb és konstans módon jelenlévő kihívás, melynek egyre érezhetőbb hatásai nemcsak a cég vezetését érintik. A vállalat sikeres működésével szembeni, legnagyobb kihívást jelentő tényezője a munkaerőhiány problémája. A vállalatvezető elmondása szerint nincs megfelelő munkaerő és ennek oka, hogy a képzés sok esetben nem átgondolt. Itt a képzés olyan általános problémáját emelte ki, mint a munkaerőigény és a kiadott diplomák típusa közti összhang hiányát. A vállalatvezető elmondása alapján jelenleg Győrben külön energia befektetést igényel a munkaerő megszervezése és a kellő tudással való ellátása. A napi tevékenységek elvégzésében kulcsfontosságú szerepet játszik a cég menedzsmentje, ami eleinte szakmai alapon alakult ki a gazdasági vezetés, a minőségbiztosítás és a két fő üzletág részéről. Ez mára kiszélesedett: a beszerzés, minőségirányítás, HR, gazdaság klasszikus területei mellett megjelent az egyes fejlesztésekhez köthető, projektmenedzserek kiemelése is.

Összességében elmondható tehát, hogy a nagyvállalattá válást az innováció és a technológiai fejlődés folyamatos transzfere eredményezte. A helyi intézményekkel való együttműködések a nagyvállalattá válás outputjaiként valósultak meg, klasszikus társadalmi felelősségvállalásként és inkább a nagyvállalati partnereknek köszönhető az említett versenyképességet növelő tényezők sikeres megvalósítása.

IRODALOMJEGYZÉK

- Capello, R. (2014) *The territorial dimension of the knowledge economy in Europe: which innovation policies in an era of austerity?* 61st NARSC Conference, RSAI Fellow Speech. 2014. november 12.
- Czakó K. (2014) Az AUDI Hungaria Motor Kft. hatása a helyi gazdasági és társadalmi folyamatokra. *Tér és Társadalom*, 28, 2, 188–198.
- Etzkowitz, H.–Leydesdorff, L. (2000) The dynamics of innovation: from National Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29, pp. 109–123.
- Fekete D. (2017a) A KKV-fejlesztés aktuális kérdései Győrben. *Tér-Gazdaság-Ember*, 5, 2, 65–76.
- Fekete D. (2017b) Európai járműipari térségek gazdasági kormányzási modelljei. *Tér és Társadalom*, 31, 3, 125–142.
- Fekete D. (2018) Economic development and economic governance through the example of the city of Győr. *DETUROPE*, 10, 1. pp. 96–114.
- Feketéné Czakó K. (2017) A KKV-k teljesítmény mérési kérdései a nemzetköziesedéssel összefüggésben. *Tér-Gazdaság-Ember*, 5, 2, 50–64.
- Filep B.–Kovács Zs.–Kara Á.–Tömböly T. (2013) „City - University - Company” Coordinated Strategic Development: Industry Zone in Győr Focused on the Vehicle Industry. In: Dermol, V.–Širca, N.–Đaković, G. (eds.): *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning*. ToKnowPress. pp. 797–808.
- KSH (2017) Kutatás-fejlesztés, 2016. *Statistikai tükör*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/tudkut/tudkut16.pdf> Letöltve: 2018. 02. 03.
- Kusuda, Y. (2013) Honda develops robotized FSW technology to weld steel and aluminum and applied it to a mass-production vehicle. *Industrial Robot: An International Journal*, 40, 3, pp. 208–212.
- Lowe, J. (1993) Manufacturing reform and the changing role of the production supervisor: the case of the automobile industry. *Journal of Management Studies*, 30, 5, pp. 739–758.
- Martinez, S.–Jardon, A.–Navarro, J. M.–Gonzalez, P. (2008) Building industrialization: robotized assembly of modular products. *Assembly Automation*, 28, 2, pp. 134–142.
- Mascarenhas, C. (2017) Entrepreneurial university: towards a better understanding of past trends and future directions. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11, 3, pp. 316–338.
- Nelson, R. R. (2011) The Moon and the Ghetto revisited. *Science and Public Policy*, 38, 9, pp. 681–690.
- NKTH (2009) *OECD Innovációpolitikai Országtanulmányok Magyarország*. Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal, Budapest.
- Okuda, K. (1992) The Role of Engineers in Japanese Industry and Education – An Industrial Sociologist’s View. In: Maruyama M. (ed.): *Context and Complexity*. Springer, New York. pp. 83–89.
- Rechitzer J.–Kecskés P.–Reisinger A. (2016) A Győri Modell – Az egyetem, az ipar és a város együttműködési dimenziói. In: Lengyel I.–Nagy B. (szerk.): *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraparosodása*. JATEPress Kiadó, Szeged. 225–239.

- Reznitzer, J. (2016) *A területi tőke a városfejlesztésben. A Győr-kód*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Reisinger A.-Kecskés P.-Czakó K. (2017) Services of Economic Development Organisations in Győr. *DEUROPE*, 9, 3, pp. 85-100.
- Slaughter, S.-Leslie, L. L. (1997) Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. *The Johns Hopkins University Press*, Baltimore.
- Szanyi M. (2018) *Műszaki fejlődés és hosszútávú gazdasági ciklusok*. Műhelytanulmányok, MTA.
- Yates, C.-Lewchuk, W.-Stewart, P. (2001) Empowerment As a Trojan Horse: New Systems of Work Organization in the North American Automobile Industry. *Economic and industrial democracy*, 22, 4, pp. 517-541.

Akik formába öntik Győr jövőjét - A Nematik Győr Alumíniumöntöde Kft. helyi beágyazódásának vizsgálata

The examination of local embeddedness of Nematik Győr Ltd.



Absztrakt

A vállalatok, a közsféra és az akadémiai szektor együttműködése Európa szerte a helyi gazdaságfejlesztés alapját képezi. A regionális tudományokban számos elméleti modell törekszik ennek alátámasztására, ugyanakkor esettanulmányok sora igazolja a gyakorlati megvalósításának eredményességét. A vállalatok helyi beágyazódásának feltárására és ennek hatáselemzésére vállalkozik jelen tanulmány egy győri gazdasági társaság bevonásával. A Nematik Győr Alumíniumöntöde Kft. példája azt igazolja, hogy a helyi beágyazódás nemcsak a város fejlődése szempontjából kívánatos, hanem ezáltal kritikus fontosságú erőforrás problémákat is megoldhatnak a vállalatok.

Kulcsszavak: helyi gazdaságfejlesztés, beágyazódás, esettanulmány, Nematik Győr Kft.

Abstract

The cooperation between firms, the public sector and universities in a certain territory offers effective opportunity to develop the local economy. In regional sciences there are numerous theories and models about the mentioned collaboration and of course there are a lot of good examples for the implementation as well. This publication connects to those case studies which examine the effects of local embeddedness via a Hungarian industrial company. The practice of Nematik Győr Ltd. verifies that local embeddedness contributes not only to develop the region around Győr but it can solve the critical lack of resources through their strategic cooperation with schools and other organisations.

Keywords: local economic development, embeddedness, case study, Nematik Győr Ltd.

BEVEZETÉS

Vajon mi köti Magyarországhoz Németországot, Norvégiát, és Mexikót? A négy állam közötti egyik lehetséges kapocs a Győri Ipari Park néhány hektárján fekszik, jelenleg a Nematik Győr Alumíniumöntöde Kft. nevet viseli. A nyugat-európai, skandináv majd pedig latin-amerikai tulajdonban levő vállalat 1993-ban érkezett

a dunántúli megyeszékhelyre, hogy hengerfejekkel lássa el a világ legnagyobb autógyártóit. Habár a multinacionális háttér meghatározza a termelés minőségét és a szervezeti kultúrát, mégis egy ízig-vérig győri, a város fejlődését konstruktívan formáló vállalatról szól jelen tanulmány.

A publikáció elsőként a vállalatok helyi beágyazódásának néhány elméleti modelljét sorakoztatja fel, majd a kutatási célok megfogalmazását követően a NemaK Kft. jelenlegi helyzetét, térségbeli együttműködéseit vizsgálja.

1. A VÁLLALATOK HELYI SZEREPVÁLLALÁSÁNAK ELMÉLETI VONATKOZÁSAI

Regionális tudományi elméletek sora foglalkozik azzal a témakörrel, miként érvényesítheti egy régió egységesen a benne élők és tevékenykedők gazdasági érdekeit, hogyan járul ez hozzá a progresszivitáshoz. A helyi gazdaságfejlesztés kulcsfontosságú feladata a település üzleti életére befolyással bíró vagy általa befolyásolt személyek és intézmények bevonása a döntéshozatalba. Klasszikus értelemben mindenképpen ilyen érintettnek számít a Triple Helix modellben (Eztkowitz-Leydesdorff, 1996) szereplő (ön)kormányzati, vállalati és akadémiai szféra, melyek együttműködésével könnyebben orvosolhatók a helyi gazdasági problémák, valamint a térség erősségeihez illeszkedő fejlesztési stratégia is megvalósítható. A szereplők bevonása mellett szól az az érvelés is, miszerint az együttműködési folyamat elősegíti a vállalatok adott térségbe való beágyazódását (Józsa, 2017), a kialakult szimbiózis kölcsönösen biztosítja a társaságok és a terület fejlődését (Filep, 2014).

Győrben az ilyen jellegű együttműködésnek nagy hagyománya van (Rechnitzer et al., 2016). A Győri Modellként elhíresült megoldás a városvezetés, az egyetem és főként az ipari szektor közös érdekérvényesítésére, stratégiaalkotására koncentrál. Az együttműködés koordinálásának feladatköre az idők folyamán többször vándorolt az egyes intézmények között, jelenleg Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata, a Széchenyi István Egyetem, valamint a Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara között valósul meg. Az egyes szereplőkhöz tartozó kezdeményezésekről – így például a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központtól (FIEK) – az esettanulmányban még több szó esik.

Minél szélesebb az összefogás, annál több tényezőre tekintettel van a stratégiaalkotás. Az említett három szereplő együttműködésén túl a civil szektor bevonására igyekezik a Quadruple Helix modell (Arnkil et al., 2010). A megszemélyesített létezőkön túl az életvilág, az ökológiai szféra érdekeit is szem előtt tartja az ötszereplős Quintuple Helix modell (Carayannis et al., 2012). Az elméleti modellek sajátossága, hogy nem csupán az érintettek körét, hanem az együttműködés vezetőjét, koordinátorát is megjelölik. Az esettanulmány fókuszában szereplő NemaK Kft. képviselőivel készült interjú alapján Győrben az önkormányzat által koordinált Quadruple Helix Model működése kívánatos, melynek érintettjeit és feladatköreit az 1. ábra mutatja be.

1. ábra: A helyi városvezetés által koordinált Quadruple Helix modell
Figure 1 Quadruple Helix Model coordinated by the local government



Forrás: Arnkil et al., 2010, 55 alapján saját szerkesztés

A helyi gazdaságfejlesztés egyre jelentősebb, aktív szereplője a Nemak Győr Alumíniumöntöde Kft., amelynek letelepedését, tevékenységét, helyi beágyazódását dolgozzák fel a tanulmány további fejezetei, egy konkrét eseten keresztül bemutatva az elmélet megvalósíthatóságát.

2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Jelen kutatás a győri Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ alprojektjéhez kapcsolódik, melynek célja a térségben lévő kis- és középvállalatok nemzetközi versenyképességét támogató szolgáltatások fejlesztése. A tanulmány esettanulmány formában kíván hozzájárulni a helyi, jól működő vállalati együttműködések feltárásához.

A publikáció a projekt részeként, meghatározott módszerek mentén íródott. A kutatás célja a Nemak Győr Alumíniumöntöde Kft. győri letelepedését követő fejlődési pályájának feltárása, különös tekintettel a cég beágyazódási folyamatára, AUDI-val és más győri vállalatokkal való kapcsolatainak alakulására, fejlesztési ütemeire, aktuális és jövőbeni feladataira, kihívásaira. A projektcélok mentén a tanulmány vállalati kiadványok, elektronikus beszámolók és sajtóközlemények segítségével dolgozza fel a Nemak Kft. vállalati gyakorlatát. A szekunder források mellett a kutatás során primer adatfelvétellel is sor került. A páros mélyinterjú lehe-

tőiséget biztosított a vállalat stratégiai céljainak, partnerkapcsolatainak megértésére, a szekunder forrásból származó információk pontosítására és magyarázatára.

A Nematik Kft. fejlődési pályájának, értékvállalásának és helyi aktivitásának megismerését a Mersich Gábor gazdasági vezetővel és Szilasi Péter Tamás társadalmi kapcsolatokért felelős osztályvezetővel készített páros mélyinterjú segítette. A másfél órás interjúra 2018. március 1-jén került sor a Nematik Győr Kft. telephelyén, ahol a vállalati szakemberek nyugodt körülmények között, adekvát választ adtak a félig strukturált mélyinterjú kérdéseire.

2. ábra: Mersich Gábor gazdasági vezető és Szilasi Péter Tamás társadalmi kapcsolatok osztályvezető, Nematik Győr Kft.

Figure 2 Gábor Mersich Economic Director and Péter Tamás Szilasi, Head of Social Relations in Nematik Győr Ltd.



Forrás: Nematik Győr Kft. (2013) és Gégény (2014)

3. A NEMAK GYŐR KFT. FEJLŐDÉSI PÁLYÁJÁNAK FELTÁRÁSA

3.1. A VÁLLALAT TÖRTÉNETE

1993-ban a FIAG cégcsoporthoz tartozó, német tulajdonú VAW alumínium-ipari vállalat keresett közép-európai telephelyet linzi termelésük kiegészítésére. Az Audival nagyjából egy időben, az autógyártó döntésétől függetlenül választotta a VAW Magyarországot, illetve Győr városát, a szerencsés egybeesés később gyümölcsöző kapcsolatot eredményezett.

A telepítési tényezők közül az alábbiak játszottak meghatározó szerepet a döntéshozatalban:

- kedvező földrajzi elhelyezkedés (Budapest, Pozsony és Bécs közötti logisztikai övezet);
- megfelelő közlekedési infrastruktúra (autópálya, vasút, vízi közlekedés);
- alacsony energiaárak (az alumíniumolvasztás folyamata Győr egyik legnagyobb energia felhasználójává teszi a vállalatot);
- Magyarországon fejlett műszaki oktatás;
- munkaerő-ellátottság (a Rába gyár hagyományaira építve);
- a vevők közelsége (szentgotthárdi, bécsi motorgyárak);
- társasági adókedvezmény.

A helyszíneként kiválasztott Győri Ipari Park a jelenlegi több mint száz cég helyett akkoriban csupán fél tucat vállalatnak adott otthont, így például a Skinynek és a Győri Keksznek. A város kialakulóban levő járműipari körzetének egyik első gazdasági szervezeteként a VAW Alumíniumtechnika Kft. területén 1996 óta üzemel öntöde és megmunkálás. A következő évtől már szériaszerűen szállították az Opel bécsi motorgyárába a Familie 0 hengerfej első generációját, három- és négyhengeres kivitelben.

3. ábra: A győri alumíniumöntöde üzemépületei
Figure 3 Production plants of the aluminium foundry



Forrás: Nematik Győr Kft. hivatalos weboldala

Második megrendelőként 1999-től az Audi Hungaria Motor Kft. számára V6-os és V8-as hengerfejeket gyártottak, illetve a Linzben öntött motorblokkok előmunkálatait és ellenőrzési feladatait végezték. A kapacitásproblémákkal küzdő osztárak üzem szakmai tapasztalatára, technológiai tudására építkezett a győri VAW.

2001-ben a BMW-vel kötött beszállítói megállapodás tette szükségessé a G2-es csarnok megépítését. Az új üzem az egy évvel később csatlakozó, mára a vállalat első számú megrendelőjévé váló Renault kiszolgáltatását is lehetővé tette. A zöldmezős beruházást európai uniós és állami támogatással, a Széchenyi-terv keretében valósították meg.

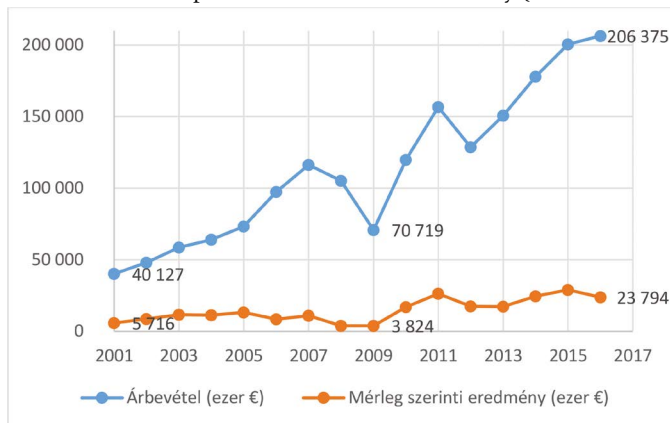
A soron következő mérföldkő egy tulajdonosváltás volt: a győri öntödét 2002-ben a világ akkori harmadik legnagyobb alumíniumipari vállalata, a norvég tulajdonú Hydro vásárolta meg. A 2007-ig terjedő időszakot leginkább a tengerentúli ügyfelek elérésével jellemezhetjük. Ekkor vált a cég a koreai Daewoo (ma már GM Korea), a kínai Brilliance autógyár és az ausztrál GM Holden hengerfej és motorblokk beszállítójává. Az ügyfélkapcsolatok bővülésével egy időben a korábbi partnerektől is egyre több megrendelés érkezett, csupán az Audi felé való beszállítás szünetelt egy rövid ideig.

A 2006-os olajár emelkedés következtében egyre nagyobb fókuszot kapott a skandináv cégcsoport életében a gáz és olaj divízió, így a magyar cég mellett eladták az osztrák, német és svéd alumíniumipari vállalatokat is. A prosperáló győri vállalatot 2007-ben szakmai befektetőként a Hydro konkurense, a mexikói tulajdonú Nemark vásárolta meg, amely azóta a világ legnagyobb független autóipari alumínium beszállítójává vált. A Monterrey-ben alapított cégcsoport-hoz napjainkban világszerte 38 autóipari alkatrészgyártó egység tartozik, ezek közül egy a győri leányvállalat.

Az alumíniumöntöde gazdasági felívelését a 2008-as válság törte meg, amelynek hatására a krízis előtti évi 2 milliós hengerfej-eladás 2009-ben 1,25 millióra esett vissza. A nehézségeket a nagyszámú elbocsátás helyett a munkaidő csökkentésével orvosolta a vállalat. Amilyen gyorsan jött a válság, olyan gyors volt a kilábalás is: 2011-ben már a korábbi kétszeresét, 2,5 millió hengerfejet értékesített a győri Nemark. A hihetetlen felfutás további beruházásokat, a G2-es üzemcsarnok és a szerelőüzem bővítését tette szükségessé, amit legfőképp a Renault megrendelése indokoltak. A beruházások mellett természetesen az erőforrásigény is megnövekedett: a kezdeti 120 fő helyett 2007-ben már 600-an, 2017-ben több mint 1 200-an álltak a győri Nemark alkalmazásában. A tendenciát követi az alumíniumöntöde árbevételének és mérleg szerinti eredményének alakulása (4. ábra).

4. ábra: A győri alumíniumöntőde árbevételének és mérleg szerinti eredményének alakulása (ezer Euró), 2001–2016

Figure 4 Total revenue and net profit of the aluminium foundry (thousand EUR), 2001–2016



Forrás: elektronikus beszámolók alapján saját szerkesztés

A vállalati eredmény növekedése töretlen, évente majdnem 3 millió hengerfej értékesítésével. A Nemak Győr Kft. meghatározó járműipari szerepét érzékelteti, hogy a világviszonylatban személyautókba épített 85 millió hengerfej 3,5%-át a dunántúli vállalat gyártja. A 2012-ben átadott G2B üzemcsarnok után 2018 tavaszán egy újabb bővítési ütem (G2C) is lezárult. 2010-ben és 2012-ben a beruházást GOP-os pályázatok segítették, de fejlődési lehetőséget biztosítottak a képzési támogatások is. Az uniós transfereken keresztül körülbelül 20%-os intenzitással járult hozzá az állam a beruházások megvalósításához.

3.2. A VÁLLALAT ALAPTEVÉKENYSÉGE

A Nemak Kft. alaptevékenysége a hengerfejgyártás, amely az öntésen túl a megmunkálást és a szigorú ellenőrzést is magában foglalja. „Az öntéshez a fémen kívül úgynevezett homokmagokra is szükség van, ezek alakítják ki a hengerfejben található üregeket, tereket, így adva férőhelyet a mozgó alkatrészeknek, valamint az olajnak és a hűtővíznek.” (Nemak 2013, 30) Az alumíniumot eleve folyékony halmazállapotban vásárolják, vagy pedig tömbökből olvasztják az öntést megelőzően.

A gyártási folyamat a melegüzemben kezdődik, amely három nagy tevékenységkörre bontható: magkészítésre, olvasztásra és öntésre (Nemak Győr Imázsfilm) (5. ábra). Az első szakaszban a homokmagokat állítják elő, amelyek majd az öntés során kialakítják a hengerfej üregeit. Az öntést megelőző, előkészítő lépés az alumíniumtömbök megolvasztása és 750 °C fokra való hevítése. A hengerfejgyártás harmadik szakasza ezt követően az öntés, amikor az öntőszerszámba helyezett homokmagokat körbefolyja az olvasztott alumínium.

A megszilárdult, félkész öntvény a hidegüzembe kerül, ahol eltávolítják az ügynevezett tápfejet, valamint megtisztítják a felesleges anyagoktól, így a homoktól, magdaraboktól, sorjától. Tisztítás után a hengerfejeket a vevői igények szerint megmunkálják, ami jelentős hozzáadott értékkel bír. A gyártás utolsó lépéseként a munkadarabokat körültekintően leellenőrzik (automatikus tömörség-vizsgálat és dolgozói vizuális ellenőrzés), így csakis a tökéletes, szivárgásmentes termékek jutnak el a vevőkhöz.

5. ábra: A gyártási folyamat különböző állomásai
Figure 5 Different stations of the production line



Forrás: Nemak Győr Kft. hivatalos weboldala és saját szerkesztés

Miközben folyamatosan növekszik a Nemak Kft. alkalmazotti létszáma, 2008-tól a győri vállalat is automatizálta gyártási tevékenységeit. A G1 üzem gravitációs öntési módszerét például ma már minőségi és gazdaságossági szempontok miatt robotok végzik (Nemak, 2013). A nagyságrendileg évi hárommillió hengerfejgyártás folyamatos üzem, és teljes kapacitáskihasználás mellett valósul meg. David Toth, a Nemak Győr Alumíniumöntöde Kft. ügyvezető igazgatója szerint a lendületes robotizáció és digitalizáció mellett elsődleges erőforrásuk továbbra is az ember marad (Koloszár, 2018).

3.3. A NEMAK, MINT JELENTŐS JÁRMŰIPARI BESZÁLLÍTÓ

Elsőkörös járműipari beszállítóként a Nemak közvetlenül szállít az autógyártóknak, méghozzá a motor egyik legfontosabb alkatrészét, a hengerfejet. A tulajdonosi háttér mindig is lehetőséget biztosított számukra a beszállítóvá válásban, hiszen az alumíniumipar meghatározó szereplőinek nevét viselték a múltban és a jelenben egyaránt. Alapvető segítséget nyújt ebben az európai központ Frankfurtban, akik jó kapcsolatokkal rendelkeznek az autógyártásban.

1. táblázat: A Nemak Győr Kft. autóiipari megrendelői és a részükre termelt megfelelő hengervejek számának (db) alakulása, 2001-2016

Table 1 The number of cylinder heads manufactured by Nemak Győr Ltd. per customers, 2001-2016



	GM/OPEL	AUDI	BMW	RENAULT	Egyéb	Összesen
2001	492 966	188 476	103 075	0	230	784 747
2002	441 807	263 979	167 760	21 634	0	895 180
2003	425 144	288 605	122 893	147 835	0	984 477
2004	424 021	183 056	205 909	210 625	0	1 023 611
2005	612 148	112 858	207 324	223 813	15 051	1 171 194
2006	1 046 967	16 829	141 022	289 475	44 668	1 538 961
2007	1 046 967	16 829	141 022	289 475	44 668	1 538 961
2008	922 305	83 468	61 269	288 276	10 113	1 365 431
2009	657 720	134 669	79 537	279 585	4 200	1 155 711
2010	1 058 011	251 803	78 332	542 506	0	1 930 652
2011	1 145 873	394 443	24 002	789 454	0	2 353 772
2012	829 065	388 706	28 227	778 778	0	2 024 776
2013	874 319	411 193	198 004	866 290	0	2 349 806
2014	975 429	392 278	296 062	996 425	0	2 660 194
2015	1 149 608	326 395	315 385	1 017 931	0	2 809 319
2016	1 179 159	355 167	244 624	1 172 911	0	2 951 861

Forrás: Nemak (2017) 1. számú melléklete

A beszállítói lét és a vevőkkel való kommunikáció alapfeltétele a megfelelő idegen nyelvismeret, így a kulcspozíciókban dolgozók kiválasztásában a nyelvtudás mindig is fontos szerepet játszott. Kezdetekben a VAW részeként a német, a 2000-es évek elejétől már sokkal inkább az angol nyelvhasználat vált meghatározóvá, a tulajdonosi háttérből fakadóan. Beszerzésen és műszaki területen még mindig nagyon hasznos a győri vállalatban a német nyelvtudás, hiszen osztrák és német gépek üzemelnek a csarnokokban, és a vevők egy része is ezen a nyelven szólítható meg.

Az interjúalanyok az autóiipari beszállítói létforma számos előnyére rámutattak, miközben annak árnyoldalát is megvilágították (ez alapján készült el a vállalat SWOT elemzése: 6. ábra). Megbízható és nagy múltú, illetve presztízses járműipari megrendelőiknek köszönhetően az értékesítésre szánt termékek mennyisége kiszámítható, így a gyártási folyamat előre tervezhető, amely stabilitást ad a Nemaknak. Az üzemben gyártott hengervejekkel a személyautók szívének, a motornak a legfontosabb alkatrészét állítják elő az alkalmazottak, az alkatrészek neves autómárkákba kerülnek, így a munkavállalók számára is

presztízsértékkel bír a munkafolyamatban való részvétel. Általános járműipari jelenség ugyanakkor a partneri viszony egyoldalúsága, a megrendelő vállalatok nagyobb súlya, erősebb alkupozíciója a beszállítókkal szemben. Az autógyártók pontos kimutatásokat várnak a beépülő termékek költségeiről, és folyamatos költségcsökkentésben érdekeltek, ami nyomást helyez a partnercégekre. Az elvárt ár-érték aránynak nem egyszerű megfelelni, így viszonylag könnyen ki lehet esni a beszállítói körből, ami az egyvevős vállalatok számára létkérdést jelent. A Nemak Kft. az érem mindkét oldalát tapasztalja, hiszen méretéből fakadóan diktáló pozícióban van a saját beszállítóival szemben.

6. ábra: A Nemak Győr Kft. autóiipari mozgástere, nehézségei (SWOT-elemzés)

Figure 6 SWOT analysis for Nemak Győr Ltd. in the automotive industry



Forrás: saját szerkesztés

Habár általánosságban erős vevődominancia és a beszállítók kiszolgáltatott állapota jellemzi az autóiipart, a Nematik Győr diverzifikált megrendelői- és termékkörével viszonylag független pozíciót élvez. Több vevőnek gyártanak, kis és nagy hengerfejet (1,2-5 l-es motorokba), benzines és dízel, európai és amerikai változatban, így az autóiipar mozgásának nincsenek jelentős mértékben kitéve, változás esetén csak a gyártási kapacitásokat kell átcsoportosítaniuk.

4. A VÁLLALAT PARTNERKAPCSOLATAI

A mélyinterjú során fény derült a Nematik Győr Kft. széles helyi együttműködéseire. Az Audi Hungaria Zrt. mellett más győri vállalatokkal, szervezetekkel, valamint Győr Város Önkormányzatával is szoros partneri viszonyt ápol az alumíniumöntöde. A fejezet a vállalat együttműködéseit mutatja be.

4.1. KAPCSOLAT AZ AUDI HUNGARIA ZRT.-VEL

A cégcsoport számára az Audi nagyon fontos megrendelő, ugyanakkor a győri cég nem a négykarikás vállalatnak készíti a legtöbb hengerfejet (ld. 1. táblázat). Az együttműködés műszaki lába meghatározó: minél jobb minőségben, költségeket optimalizálva szállítanak be az Audinak. A földrajzi közelség ebben nagy segítséget nyújt, hiszen a termékproblémákat gyorsan egyeztetni tudják, mérnökeik közös megoldást találnak a helyzet orvoslására.

Munkaerő szempontjából a Nematiknak is van közös felvevő piaca az Audival, ugyanakkor ezen a területen számukra nem erőteljes konkurencia az Audi. Karbantartókra például mindkét vállalatnak szüksége van, azonban öntőmérnököket és egyéb hengerfejgyártáshoz szükséges szakembereket nem foglalkoztat a négykarikás vállalat. Mersich Gábor szerint az Audi gyorsütemű növekedése főként a bérversenyre nyomja rá a bélyegét – a nagyvállalat erőteljes béremelése komoly gondokat okozhat a győri munkaerőpiacon. A város telítettsége, munkaerőhiánya, az ingatlanárak elszabadulása is az Audi hangsúlyos jelenlétéből adódik.

Habár a Nematik nagy tisztelettel és figyelemmel van a vevői felé, győri jelenlétükben, vállalati együttműködéseikben a függetlenség megőrzése motiválja őket. A vállalat önálló, önmagát másoktól megkülönböztető társadalmi felelősségvállalásáról a későbbiekben több szó esik még, egy terület mégis kiemelt jelentőségű, illetve az Audival is összefüggésbe hozható. Egy olyan városban, ahol a munkanélküliségi ráta 1,5%-os, valójában munkaerőhiányról beszélünk. A munkaerő utánpótlás kezelése és a megfelelő szakemberek képzése a győri autóiipari cégek közös problémája. Éppen ezért a Nematik oktatási együttműködést tart fenn az Audival, a Borsodi Műhellyel, a Jankovits Hidraulikával, és az Engineerinstruments Kft.-vel, valamint aktív tagja a Professio Klaszternek is. Több vállalat, így például a Dana és a Melecs Kft. számára tapasztalatátadással segítette saját duális képzésük beindítását. A Lukács Sándor Mechatronikai és Gépészeti Szakgimnázium

és Szakközépiskola fejlesztését például a négykarikás vállalattal karöltve segíti a Nemak. A két nagyvállalat eltérő képzéstámogatási stratégiát folytat, amelynek közös metszetét jelenti a Lukács iskola.

A szakképzés területén történő összefogás a nyugat- illetve kelet-közép-európai járműipari körzetekben is általánosnak mondható. A Volkswagen-csoporthoz tartozó központokban ezen túlmenően a felsőoktatási-vállalati együttműködés is rendszeres (Fekete, 2017a), ennek példáját látjuk megvalósulni Győrben is. Az Önkormányzat, a Széchenyi István Egyetem, valamint a helyi gazdasági térség – kiemelten az Audi Hungaria Motor Kft. – összehangolt, alulról jövő kezdeményezése a Győri Járműipari Életpályamodell, amely még intézményesülés előtt áll. A modell lényege egy decentralizált gazdasági együttműködés, amelyben Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata koordinációs szerepet vállal. Napjaink gazdaságfejlesztési trendjeibe, valamint a Széchenyi István Egyetem vállalkozó egyetemmé válásának folyamatába illeszkedik a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ (FIEK) létrehozása is, amelyet Magyarország Kormánya 12,7 milliárd forint támogatásban részesített (Fekete, 2017b). Az Audi mind a FIEK-ben, mind az életpályamodell kidolgozásában hangsúlyos szerepet játszott, ugyanakkor a modellhez kapcsolódó előzetes egyeztetéseken a Nemak Kft. is rendszeresen részt vett, és nagy lehetőséget lát annak működésében. A megvalósítás fázisában kulcsfontosságú feladat a többi nagyvállalat még intenzívebb, szerves bekapcsolása. A győri alumíniumöntöde évek óta aktív szerepet vállal a város életében, valamint bőkezű támogatója a Széchenyi Egyetemnek is, annak ellenére, hogy szakmaprofiljából adódóan a győri egyetem nem a legfontosabb felsőoktatási partnere a vállalatnak. A Nemak vezetői nagyfokú nyitottságot mutatnak a további együttműködésre.

4.2. TOVÁBBI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK A GYŐRI VÁLLALATOKKAL, SZERVEZETEKSEL

Sokkal hatékonyabban működik a győri vállalatok közötti laza, többmagos együttműködési rendszer, mint amit más városokban találhatunk – állítják a mélyinterjú-alanyok. Elmondásuk szerint a szomszédságból, műszaki orientációból, közös kihívásokból fakadóan jelenleg is van diskurzus a vállalatok között, ugyanakkor ez többnyire egyéni kapcsolatok mentén, pontszerűen valósul meg. A partnerségi megállapodások mellett az együttműködés lehetséges kiterjesztéséről beszéltek a Nemak általam megkérdezett képviselői. Javasataik ismertetése előtt röviden összegzem a győri ipari vállalatok ezredfordulót követő összefogásait.

2001-ben megalakult a Pannon Autóipari Klaszter (PANAC), amelynek kifejezett célja volt, hogy összefogja az ipárhoz tartozó vállalatokat. A Győrből kiinduló, egész Dunántúlra terjedő kezdeményezés munkájából a Nemak (illetve jogelődjei) is kivette részét. A személyi kapcsolatokon alapuló együttműködéseket a PANAC hálózatos kapcsolattá igyekezett szervezni, de 2006 magasságában a klaszter teljesen megszűnt. Ezt követően létrejött egy új együttműködés, a szer-

vezet belső köréből építkezve, amely a Professio Fémipari és Szakképzési Klaszter nevet viseli. A Professio 2008 óta a győri és környékbeli fémipari vállalatokat fogja össze, főként a fiatalok műszaki pályaeorientációját támogatva, a szakképzett utánpótlás nevelésben vállal szerepet. A klaszter úgy próbálja megoldani a szakemberhiányt, hogy a képzőiskolákkal való partnerségben segítséget nyújt a korszerű tananyagfejlesztésben, valamint tanulószereződés keretében a diákok gyakorlati képzésében és későbbi továbbfoglalkoztatásában, valamint segíti a pályaeorientációt, a fémipari szakmák megismertetését. A Nemak jelenleg a klaszter egyik elnökségi tagját delegálja, így is segíti a hálózat működését.

Az oktatási együttműködés másik dimenzióját adja az a pályaeorientációs konzorcium, amely 2013 óta összekapcsolja a győri iskolafenntartókat, a Kormányhivatal munkaügyi szervezetét, a megyei, illetve a soproni Kereskedelmi és Iparkamarát, a Mobilist, valamint mindazokat a győri vállalatokat, így a Nemakot is, továbbá egyéb szervezeteket, amelyek a műszaki pályára szeretnék segíteni a fiatalokat. A konzorciumi megállapodás hatékonyságát erősítik a havonta megvalósuló találkozók.

Láthatjuk tehát, hogy a győri ipari vállalatok közötti partnerség főként a sokak számára égető szükség, a szakember-hiány mentén rajzolódik ki. A Nemak Kft. képviselői szerint az együttműködés horizontja és mélysége tovább bővíthető, a kérdés csupán az, hogy milyen szervezet álljon az összefogás élére. Négy intézményt jelöltek meg a győri vállalati kapcsolatrendszer erősítésére: az Ipari Parkot, az Iparkamarát, a Széchenyi István Egyetemet, valamint az Önkormányzatot. Az egyes szervezetek interjúban javasolt szerepköreit foglalja össze a 2. táblázat.

2. táblázat: A győri vállalatok közötti együttműködés fejlesztését elősegítő szervezetek és javasolt szerepkörük

Table 2 Suggestions by Nemak Győr Ltd. for the cooperation with local organisations

Szervezet	Javasolt szerepkör
Ipari Park	Ingatlankezelői szerep mellett a vállalatok összefogása, közösség építése a területén található több mint száz cég között (előadások, klubok szervezése stb).
Iparkamara	Hálózatszervező szerep betöltése: a tíz legnagyobb vállalat mellett a kis- és középvállalkozások meghallgatása, egymásra figyelés, közös stratégiák kialakítása, a Paktumirodával együttműködve a vállalati kör szükségéinek egységes képviselése.
Győr Város Önkormányzata	Életpályamodell működtetése a gazdaság fejlesztésére vonatkozóan, a szükséges beavatkozási területek pl. oktatás, lakhatás megjelölésével. Vállalatok egységes megjelenítése, a gazdasági körzet közös marketingjének megteremtése. Személyes kapcsolat építése a legnagyobb vállalatokkal (nemcsak Audi).
Széchenyi István Egyetem	A gazdaságot meghallgatva, a számukra szükséges szakemberek képzése, a hallgatók munkába állásának gördülékeny előkészítése, nagyon sok gyakorlati képzéssel.

Forrás: Mélyinterjú alapján saját szerkesztés

A Győri Ipari Park jelenleg száznál is több vállalatnak ad otthont, 1992 óta kínál frekventált területet a nagybefektetők, kis- és középvállalatok számára. Létrejöttek a szervezet igazi nívumának számított, ma már az ország legtöbb nagyvárosában találunk hasonló telephely-együtteseket. A Győri Ipari Park küldetésében kiemelt célnak tartja, hogy a vállalatok közötti partneri, beszállítói kapcsolatokat elősegítse, ne csak helyet kínáljon, hanem közösséget alakítson ki a letelepedett cégek között. Mersich Gábor, a Nemak Kft. gazdasági vezetője szerint ezt a célt rendszeres találkozóik szervezésével, klubok létrehozásával, aktív közösségépítéssel valósíthatná meg még sikeresebben az Ipari Park. Ehelyett a jelenlegi tapasztalatok alapján évente csupán 2-3 alkalommal jön létre közös program, holott az alumíniumöntöde közvetlen szomszédságában található az Ipari Park Szolgáltatóháza.

Szilasi Péter Tamás korábban a Széchenyi István Egyetem stratégiai igazgatójaként, majd rektori tanácsadóként és a Mobilis ügyvezetőjeként közvetlen tapasztalatokat szerzett a győri felsőoktatásról. A Nemak társadalmi kapcsolatokért felelős szakembere aktívan részt vett a győri egyetem vállalati kapcsolatainak építésében, azt az álláspontot képviselve, hogy az oktatási intézmény kulcsszerepet vállalhat az ipari együttműködések összefogásában, menedzselésében. 2008-ban célként került az Egyetem stratégiájába, hogy a győri gazdasági körzet szervezőerejévé, szellemi bázisává váljon. Bármely egyetemmel kapcsolatban felmerülhet azonban az a probléma, hogy önkéntelenül is azokat a területeket részesíti előnyben, ami a saját portfóliójának megerősítéséhez szükséges. Távolabb lépve az Egyetemtől, nem megkérdőjelezve a helyi felsőoktatási intézmény aktív hálózat szervező szerepét és lehetőségeit, most már úgy látja a szakember, hogy két olyan szervezet van, amely a vállalatok közötti hálózatosodás központi koordinációs szerepét betöltheti: az Iparkamara és a Városvezetés.

A Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamarának (GYMSKIK) köszönhetően sokat lépett előre a győri cégek együttműködése. Interjúalanyaink szerint az Iparkamara fő feladata abban áll, hogy értelmes fórumok létrehozásával a tíz legnagyobb vállalat, illetve a további kis- és középvállalatok közötti kommunikációt elősegítse, a pont-pont kapcsolatokat összefűzve hálózatot építsen. A közös tervezés, stratégiaalakítás számára is megfelelő fórumot biztosíthat a szervezet. A Nemak környezetéért, kiemelten a gazdasági környezet fejlesztéséért érzett felelősségének fontos eleme és elkötelezettségének bizonyítéka is, hogy a jelenlegi ciklusban aktív, vezetőségi szerepet vállalt az Iparkamara működésében. Az Iparkamarához hasonló multilaterális, nagyszámú érintettet tömörítő együttműködési rendszerek az európai járműipari térségekben is fontos szerepet játszanak (Fekete, 2017a). Jelentőségük pontosan abban áll, hogy hidat képeznek a különböző tevékenységű és méretű vállalatok között, enyhítik a nagyobb szervezetek túlsúlyát, miközben felerősítik a kisebb szervezetek hangját, befolyását.

A munkaerőhiányból fakadó problémák orvoslásának fontos eszközei a helyi foglalkoztatási partnerségek (Farsang et al., é.n.). A Foglalkoztatási Paktum keretében Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata konzorciumi partnereivel 900 millió forint támogatásban részesült, melynek megvalósítási szakasza 2018. december

31-ig terjed. Az Iparkamara fontos feladata, hogy a vállalati kört ebbe a megállapodásba is integrálja, igényeiket egységesen képviselje a projektben. A Foglalkoztatási Paktum megállapodást stratégiai eszközként alkalmazva Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata jelentős eredményeket érhet el a térség fejlesztésében – nyilatkozták az interjúalanyok.

4.3. A NEMAK EGYÜTTMŰKÖDÉSE GYŐR VÁROS VEZETÉSÉVEL

Az elmúlt években nagyon sok projektben számíthatott Győr Város Önkormányzata a Nemak-ra. A vállalat támogatásával szervezték meg az első Sportbált, segítette a vállalat a győrújbaráti gyerekklub megújításában, az általa szponzorált esemény évről évre megédesíti a győriek napjait (Édes Napok). Amikor az önkormányzat támogatót keres egy nemes ügy mellé, akkor tudhatják, hogy érték- és célegyezőség esetén a Nemak szinte biztosan segíteni fog – emelte ki Mersich Gábor.

A gazdasági vezető szerint a városvezetés úgy tekint a Nemakra, mint:

- aki a város meghatározó munkaadója és adózója;
- olyan vállalatra, amely részt vesz a város kulturális, társadalmi életében;
- olyan multira, ahol még családias hangulat van;
- akik figyelnek a munkatársakra és a diákokra is.

A győri gazdaságfejlesztési modell, a gazdasági kormányzás irányába való elmozdulás országosan is előremutató példa (Fekete, 2017a; Reisinger et al., 2017), azonban Szilasi Péter Tamás az Önkormányzat még aktívabb szerepvállalására számít a jövőben. Fontos, de nem kielégítő lépésnek tartja az iparűzési adó csökkentését és az Ipari Park létrehozását, viszont a társaságok hálózatként való megszervezése érdekében szükséges még lépéseket tenni a jövőben. Az említett térségi problémák (pl. munkaerőhiány) túlnőnek néhány vállalat hatáskörén, csak sokszereplős összefogásban oldhatóak meg, amelynek koordinálásában a városvezetés pozíciója kulcsfontosságú.

Sok városban személyes kapcsolat áll fenn a Polgármesteri Hivatal, valamint a nagyobb vállalatok között, amelyre Győrben is mutatkozik igény. Habár a nagyadózók karácsonyi vacsorája rendkívül kedves gesztus a városvezetés részéről, a megkérdezettek szerint nem nyújt elegendő platformot a szükségek és javaslatok megvitatására. A Nemak Kft. vezetői is nyitottak arra, hogy évente néhány alkalommal, de rendszeres kapcsolatban legyenek a városvezetéssel, amely elősegítené az Önkormányzat és a vállalatok együttgondolkodását.

5. A SOKSZÍNŰ GYŐR TÁMOGATÓJA

A Nemak Győr Kft. városi beágyazódásában fontos szerepet játszik a vállalat jelentős társadalmi felelősségvállalása. Az 1996-os letelepedést követő négy-öt évben még kicsinek számítottak a VAW cégcsoporton, és a városon belül is, ez idő tájt kizárólag munkaadóként jelentek meg a győri palettán. Az alumínium-öntöde sem VAW, sem Hydro néven nem épült be a helyi köztudatba, csupán gazdasági körökben váltak ismertté. Körülbelül nyolc évvel ezelőtt, a válságot követően rajzolódott ki a munkaerő-utánpótlás nehézsége, amikor felismerte a vállalatvezetés, hogy megfelelő bázist kell teremteni az oktatás területén. Miközben a Nemak a szakemberhiány megoldását kereste, Győr vérkeringésébe is bekapcsolódott: egyre több vállalattal működött együtt, és számos oktatási intézménnyel kötött megállapodást. Tekintettel arra, hogy a vállalat társadalmi felelősségvállalását pontosan az oktatás támogatása határozta meg, ezzel a területtel hangsúlyosan foglalkozik a tanulmány.

5.1. A NEMAK OKTATÁSI EGYÜTTMŰKÖDÉSEI

Az iskolák nagyon nehéz helyzetben vannak, erőforráshiánnyal küszködnek – fejezték ki benyomásaikat az interjúalanyok. A pedagógusok motiválásából, az infrastruktúra fejlesztéséből éppen ezért a vállalatoknak is ki kell venni a részüket. A Nemak ebben megteszi a tőle telhetőt, hiszen egyszerre három, a Győri Műszaki Szakképzési Centrumhoz tartozó iskolát is támogat: a Lukács Sándor Mechatronikai és Gépészeti Szakgimnázium és Szakközépiskolát, a Jedlik Ányos Gépipari és Informatikai Szakgimnázium és Szakközépiskolát, valamint a Pattantyús-Ábrahám Géza Ipari Szakközépiskola és Általános Művelődési Központot (PÁGISZ).

Azok a támogatási programok, amiket a Nemak Győr Kft. biztosít a három iskola felé, nem akarnak diktálni, követelőzni, hanem az iskolák igényeihez alkalmazkodnak – fejtette ki a cég társadalmi kapcsolatokért felelős vezetője. A PÁGISZ például komplett labort, a Jedlik Tehetségondozó Központot hozott létre a támogatásból, így az intézmények egyedi szükségseikhez és elképzeléseikhez társítják az anyagi forrásokat. Nagy potenciál van abban, hogy a cégek maguknak képezzék ki a diákokat, hiszen így olyan ismeretekkel lépnek ki a diákok az iskolából, ami lehetővé teszi, hogy zökkenőmentesen alkalmazkodjanak a munkahelyi elvárásokhoz. A jó oktatás segíti a megfelelő alkalmazottak kiválasztását, a Nemak megismertetését a fiatalokkal – hangsúlyozta Szilasi. Kizárólag anyagi oldalról vizsgálva nem tűnhet eredményesnek ez a befektetés, hiszen rendkívül nagy figyelmet és anyagi ráfordítást igényel, miközben csak hosszú távon térül meg a hatása.

Felsőoktatási együttműködést elsősorban a Miskolci Egyetemmel tart fenn a Nemak, miközben a győri Széchenyi István Egyetemmel is aktív kapcsolatot ápol (többek között a Practing képzés keretében, illetve a tudományos diákköri mozgalom támogatásával). A miskolci partnerség létfontosságú a vállalat számára, hiszen öntézetet egyedül az észak-magyarországi megyeszékhelyen oktatnak.

A képzés fennmaradása érdekében a Nemak jelentős forrásokat irányított arra, hogy vonzó legyen az oktatói életpálya a Miskolci Egyetemen. Ha a tanárok egyetemen maradását nem tudják biztosítani, úgy elképzelhetetlen, hogy egy régi szakmát újra bevezessenek, megerősítsenek a felsőoktatásban. A vállalat erőfeszítései megtérültek, hiszen a szakterület jelentősen megerősödött, jelenleg 7-8 főállású alkalmazott dolgozik a miskolci intézmény Műszaki Anyagtudományi Karának Járműipari Öntészeti Intézetében, további kutatókkal és PhD hallgatókkal.

Nemcsak a felsőoktatási utánpótlás, hanem a középiskolai öntészeti képzés tekintetében is a 24. órában avatkozott be a Nemak. Megszűnt ugyanis Magyarországon a korábbi melegüzemi szakmunkás képzés, a szakmát az Országos Képzési Jegyzékből is kivették. Az alumíniumöntöde tevékenységét ismerve tudhatjuk, hogy a melegüzemi feladatok ellátása a hengerfejgyártás kulcsfontosságú részét jelenti. Mindezek mentén a Nemak kezdeményezésére újramárkálták a korábban megszűnt szakmát, járműipari fémalkatrész-gyártó megnevezéssel, ami a fiatal generáció számára is vonzó pályát sugall. A győri Lukács iskolában bevezetett szak olyannyira sikeres, hogy azóta további öt iskola is felvette profiljába az új képzést, az ország különböző pontjain.

Az oktatás fejlesztéséhez kapcsolódik a vállalat legújabb telephelyfejlesztése is. 2018 februárjában átadták a Nemak Duális Képzési Központját, ami immár 10 szakmából évente 80 diák fogadására alkalmas. Többek között járműipari fémalkatrészgyártó, szerszámkészítő, fémmegmunkáló és karbantartási technikus területen nyújt gyakorlati képzést a tanműhely. A 420 millió forint értékű beruházás megvalósulásához a Nemzetgazdasági Minisztérium 180,5 millió forinttal járult hozzá.

5.2. A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS SZÉLES SPEKTRUMA

A Nemak oktatási partnerségre felfűzött társadalmi felelősségvállalását (CSR) két évvel ezelőttig nagyfokú nyitottság, ugyanakkor profilméltóság jellemezte. A társadalmi kapcsolatokért felelős Szilasi Péter Tamás elmondása szerint a vállalat CSR stratégiájának lényege a fiatalok megszólítása, az utánpótlás nevelése, rajtuk keresztül pedig a Nemak Kft. megismertetése a győri családok minden tagjával. A koncepció két év távlatából sikeresnek mondható, hiszen azóta beazonosíthatóan létezik, ismertté vált a vállalat a helyiek szemében. A vállalatvezetés szerint a CSR nem egyszerűen jótékonykodás, hanem hosszútávon megtérülő üzlet. A gazdasági társaság éppen ezért jól definiált megkülönböztető akciókhoz adja csak a nevét. A vállalat társadalmi felelősségvállalását egyebek mellett részletesen taglalja Reisinger Adrienn tanulmánya (2018), így itt csupán a CSR tevékenység kereteit mutatom be.

Az alábbi tevékenységekkel a Nemak a győri közélet szerves részévé vált:

1. Gazdaság: a város egyik legnagyobb adózója, fontos munkaadó, 1 200 család megélhetéséhez járul hozzá.
2. Társadalmi problémák: helyi fókuszú felelősségvállalás, a Nemak tevékenységéhez köthetően. Így például rendszeresen együttműködnek a Megyei Katasztrófavédelmi Kirendeltséggel, a Tűzoltósággal, valamint „Dolgozói Jószolgálati Követ” programot működtetnek, figyelve a kisebb, a kollégák mikrokörnyezetének problémáira is.
3. Oktatás: folyamatos kapcsolatban állnak 3 győri középiskolával, és 16 általános iskolával, valamint időszakos együttműködést folytatnak más intézményekkel, akár óvodákkal is. Aktív pályaaorientációs tevékenységük részeként kiemelt támogatói a Mobilisnek. Felsőoktatási partnerségi viszonyban állnak a Széchenyi István Egyetemmel, valamint a Miskolci Egyetemmel.
4. Sport: a Lukács iskola és az ETO Futsal utánpótlás csapatának, valamint a helyi jégkorong sport támogatói. A Nemak Jégcsarnok létrehozása (finanszírozás: Nemak és Győr város Önkormányzata) és a Nemak Kupa szervezése tovább erősíti a vállalat társadalmi ismertségét.
5. Kultúra, városi rendezvények: 5 éve az Édes Napok rendezvény főtámogatói, önkormányzati megkeresésre.

A városi rendezvények, a helyi kulturális élet támogatása az imázsépítés hatékony eszközének bizonyult. Az Édes Napok szervezéséhez olyannyira hozzákötik már a Nemakot, hogy némelyek Nemak márkájú csokoládét keresnek a helyi boltokban. A vállalat társadalmi kapcsolatokért felelős szakembere hangsúlyozta, hogy továbbra is keresik az igényes kultúrafogyasztókat megcélzó rendezvényeket, szívesen felvállalják ezek szponzorálását. „Ahogy ez a város növekszik, egyre inkább megérdemel új szegmenseknek, új vevői körnek, speciális igények kielégítésére szolgáló eseményeket, és ebben mi kifejezetten zászlóvivők szeretnénk lenni” – nyilatkozta Szilasi Péter Tamás. Ezért is remélik a vállalatvezetők, hogy Győr 2023-ra elnyeri az Európa Kulturális Fővárosa címet, és ők is hozzájárulhatnak a rendezvénysorozat sikeréhez. A kultúrafogyasztókat a vállalatok alkalmazták, így érdemes minél inkább becsatornázni őket a helyi kommunikációba.

6. KIHÍVÁSOK

Aki stagnál, az elindult a visszafejlődés útján. A cégcsoport európai gyárai között abszolút zászlóshajónak számít a győri vállalat, és ezt a pozíciót meg kell őrizni. Ebben a legkritikusabb pont jelenleg a munkaerőhiány leküzdése, rövidtávon ezzel a kihívással néz szembe a cég. Nemcsak a hiány, hanem a munkaerőpiac átstrukturálódása, a Z generáció megjelenése és motiválása teljesen új eszközöket igényel, amelyre még a HR szakemberek sincsenek teljesen felkészülve. Az új generációkat természetesen mindig is integrálni kellett a hosszútávon működő vállalatoknak, ugyanakkor a jelenlegi helyzetet nehezíti, hogy mindezt egy keresleti piacon kell

megalósítani – mondja Szilasi Péter Tamás. Szemben egy kínálati jellegű piaccal ebben az esetben nagyobb alkupoziója van a munkavállalónak, akinek az értékrendjében a munka-magánélet viszonyában az utóbbi felértékelődött, általánosnak mondható a lojalitás hiánya, ilyen keretek között pedig nem működnek a klasszikus motivációs elméletek. A munkaerő megtartására, a fluktuáció kezelésére, a betanítási költségek drasztikus emelkedésére, és mindeközben a termelés minőségének fenntartására kell rövidtávon választ adnia a Nemaknak.

A hosszú távú kihívások között egyértelműen a járműipar átalakulása, az új piaci trendek megjelenése kerül fókuszba. Az autóiipari változások a Nemakot is folyamatos gondolkodásra, innovációra sarkallják, hiszen számos kulcsfontosságú kérdéssel kell megbirkózniuk. Vajon mi lesz a belsőégésű motorok sorsa? Mennyi hengerfejre lesz szükség a jövőben? A Nemak diverzifikált termékportfóliója és rugalmas gyártási folyamata lehetővé teszi, hogy viszonylag gyorsan alkalmazkodjanak az igények változásához, azonban az új piaci trendek az alapterméket, a hengerfejet is érinthetik. A fő kérdés az, hogy mennyire gyorsan mozdul el az autóiipar az elektromos autók irányába, amelyekbe már nem építenek be hengerfejet.

A globális vállalat sokat tesz azért, hogy ne csak hengerfejet, hanem más alumíniumból készülő autóiipari alkatrészeket is gyártson és felkészüljön a járműipar várható átrendeződésére. Az elektromos autókba például a súlycsökkentés céljából egyre több alumínium alkatrészt helyeznek, ami a Nemak vállalatai számára új lehetőségeket teremt. A győri üzem esetében is folyamatosan elemzik és értékelik az iparág alakulásához illeszkedő megfelelő változtatási irányokat, hogy a jelenleg alkalmazott 1 200 embernek hosszú távú munkát biztosítsanak. Ez a menedzsment elsődleges felelőssége napjainkban.

Mindeközben felismerte a vállalatvezetés, hogy a várakozás is veszélyes stratégia lehet, így a hatékonyság fenntartása, ezáltal a vállalaton belüli kedvező versenypozíció megőrzése mellett, elsősorban – kiemelten egyetemi partnerségi programja révén – a vállalat szellemi, főként mérnöki, technológiai tudásának, és K+F képességeinek fejlesztésére koncentrálnak.

7. ÖSSZEGZÉS

Sokszíni Győrt támogatunk – hangzik a Nemak Győr Kft. társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos jelmondata. Ez a szlogen híven tükrözi a vállalat helyi beágyazottságát, hisz megannyi területen támogatják a város előmenetelét. Alapításának 25 éves évfordulóját ünnepli idén az alkatrészyártó, és elmondhatja magáról, bekerült Győr vérkeringésébe, együttműködik számos helyi vállalattal, ugyanakkor társadalmi akcióival meg is különbözteti magát más cégektől. Utóbbi igazolja, hogy CSR stratégiája alapján a Nemak nem finanszíroz olyan programokat, ahol másod- vagy harmadrendű támogatók lennének, ezen a területen a saját útját járja.

Az interjú során azt a benyomás szereztem a vállalatról, hogy a vezetők elvárják azt, hogy a város is sokszíni legyen, és véletlenül se Audi-városként aposztrofálja magát. Nem megkérdőjelezve az Audi Hungaria Zrt. szerepét és eredményeit,

amelyet ők a város fejlődéséért tettek, a vállalatvezetők az egysíkúság veszélyeire is rámutattak. Tudjuk, hogy az elmúlt időszakban a Magyarországon belül zajló belső migrációnak köszönhetően jelentősen megnövekedett Győr lakossága, sokan keltek útra, bízva a jobb munkalehetőségekben. Nem szerencsés azonban, ha a dunántúli megyeszékhelyre érkezők azt gondolják, hogy csak az Audi képes befogadni az új munkavállalókat – fejtette ki Szilasi Péter Tamás. Fontos, hogy a város meg tudja tartani, integrálni és munkába állítani az ide érkezőket, ne érezzék azt, hogy tovább kell menniük Ausztria irányába.

Összegzőként fontos tehát, hogy Győr széles gazdasági bázissal rendelkező városként pozícionálja magát, ahol legalább 20–25 nagyon jó karrierlehetőség közül választhat az ide érkező. A vállalkozások közös fellépésére, az együttműködés vezetésével kapcsolatos lehetőségekre is kitért a tanulmány. A Nemak Győr Kft. úgy próbálja elősegíteni a partnerséget és más vállalatok győri beágyazódását, hogy közös akciókat kezdeményez és bevon más vállalatokat is CSR programjaiba, így ösztönözve, különösen a hozzá hasonló nagyvállalatokat hogy ők is csatlakozzanak a város fejlesztéséhez. Lehetséges, hogy egyedül kis problémákat tudnak csak kezelni a cégek, erejüket összegezve azonban kézzel fogható eredményeket érhetnek el a térségben. A Nemak Győr Kft. hatóságos példát mutat a társadalmi beágyazódásra, amelyből nemcsak a város, hanem a vállalat is sokat profitál. Példájukból megérthetjük, hogy a műszaki szakemberek elérése, a gyakorlati szaktudás biztosítása, a vállalatok társadalmi elfogadottságának erősítése csak is ezen az áron valósulhat meg, amelyet a tanulmány alapján nem érdemes megspórolnia egyetlen győri gazdasági társaságnak sem.

IRODALOMJEGYZÉK

- Arnkil, R.-Järvensivu, A.-Piiirainen, T. (2010) *Exploring the Quadruple Helix*. https://www.researchgate.net/profile/Robert_Arnkil/publication/262026073_Exploring_the_Quadruple_Helix_Report_of_Quadruple_Helix_Research_For_the_CLIQ_Project/links/0f31753673fe549303000000.pdf Letöltve: 2017. 06. 10.
- Carayannis, E. G.-Barth, T. D.-Cambell, D. FJ. (2012) The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1, 2, pp. 1-12.
- Etzkowitz, H.-Leydesdorff, L. (1996) The Triple Helix of University - Industry - Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *EASST Review*, 1. pp. 11-19.
- Farsang Z.-Hollósi Sz.-Kovács P. (é.n.) *Helyi Foglalkoztatási Partnerségek Tankönyv*. http://www.paktum.hu/cgi-bin/itworx/itworx.cgi?modul=doctar/download_file&task=downloadfile&vid=167&dokid=105&uid=1 Letöltve: 2018. 03. 13.
- Fekete D. (2017a) Európai járműipari térségek gazdasági kormányzási modelljei. *Tér és Társadalom*, 31, 3, 125-142.
- Fekete D. (2017b) Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ Győrben. *Polgári Szemle*, 13, 1-3, 106-115.

- Filep B. (2014) *A nagyvárosok az európai és a magyar területi politikában*. Publiikon Kiadó, Pécs-Győr.
- Gégény I. (2014) *Szilasi Péter Tamás: itthon is sikeres karrier vár a fiatalokra*. <https://autopro.hu/oktatas/Szilasi-Peter-Tamas-itthon-is-siker-es-karrier-var-a-fiatalokra/9089/> Letöltve: 2018.05.04
- Józsa V. (2017) *A nagyvállalati beágyazódás vizsgálata helyi szinten három magyar nagyváros példáján*. Doktori disszertáció, Szent István Egyetem, Gödöllő.
- Kisalföld Online (2017) *Nemak-támogatás: mindenki nyer*. http://www.kisalfold.hu/pr/nemak-tamogat-as_mindenki_nyer/2526991/ Letöltve: 2018. 03. 13.
- Koloszar T. (2018) *Duális Képzési Központot létesített a Nemak*. http://gyorplusz.hu/cikk/dualis_kepzesi_kozpontot_letesített_a_nemak.html Letöltve: 2018. 03. 10.
- Nemak (2013) *Két évtized története, 1993-2013*. Nemak Győr Alumíniumöntöde Kft., Győr.
- Nemak (2017) Kiegészítő melléklet a Nemak Győr Alumíniumöntöde Kft. 2016. január 1 - 2016. december 31-ig tartó éves beszámolójához. <http://e-beszamolo.im.gov.hu/> Letöltve: 2018. 03. 21.
- Rechnitzer J.-Kecskés P.-Reisinger A. (2016) A Győri Modell - Az egyetem, az ipar és a város együttműködési dimenziói. In: Lengyel I.-Nagy B. (szerk.): *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraparosodása*. JATEPress Kiadó, Szeged. 225-239.
- Reisinger A.-Kecskés P.-Czakó K. (2017) Services of Economic Development Organisations in Győr. *DETUROPE - THE CENTRAL EUROPEAN JOURNAL OF REGIONAL DEVELOPMENT AND TOURISM*, 9, 3, pp. 85-100.
- Reisinger A. (2018) Győri autóiipari beszállító vállalkozások CSR tevékenysége öt vállalkozás példáján. *Tér - Gazdaság - Ember*, 6, 1, 283-310

INTERNETES FORRÁSOK:

- Győri Ipari Park hivatalos weboldala. <http://www.ipgyor.hu/hu> Letöltve: 2018.03.10.
- Győri Térségfejlesztési és Projektmenedzsment Kft. (Paktumiroda) weboldala: <http://www.gytp.hu/> Letöltve: 2018.03.13.
- Nemak Győr Kft. elektronikus beszámoló, 2002-2017. Forrás: <http://e-beszamolo.im.gov.hu/> Letöltve: 2018.03.09.
- Nemak Győr Kft. hivatalos weboldala. <http://ontsdformaba.hu/> Letöltve: 2018.03.01.
- Nemak Győr Kft. Imázsfilm. https://www.youtube.com/watch?time_continue=296&v=IPR5amiTydc Letöltve: 2018.03.01.

A Borsodi Műhely Kft. fejlődésének és gazdasági szerepének bemutatása

The development and economic role of Borsodi Műhely Kft.



Absztrakt

Jelen tanulmány a Borsodi Műhely Kft. vállalati beágyazódását vizsgálja Győr városának gazdasági és társadalmi életébe egyrészt szekunder adatok felhasználásával, másrészt a vállalat egyik ügyvezetőjével, Horváthné Borsodi Mónikával folytatott interjú alapján. A vállalkozás fejlődési pályáját, növekedését bemutatva nemcsak az iparági beágyazódásra fókuszálunk, hanem a cég városfejlődésben játszott szerepét is vizsgáljuk az oktatási és önkormányzati szférával való együttműködések tekintetében. Továbbá a térség legnagyobb foglalkoztatójával és legjelentősebb autóiipari vállalatával, az Audival való kapcsolata is kitérünk. A tanulmányban bemutatásra kerül a vállalat gazdasági helyzete is az éves beszámoló adatai alapján. A tanulmány a beágyazódáson túl a jövőbeli kihívásokról, az ipar 4.0 és a nagyfokú automatizáció megjelenéséről, az elektromos autó elterjedéséről és annak a Borsodi Műhely Kft.-re gyakorolt hatásáról is szolgál információkkal.

Kulcsszavak: vállalati beágyazódás, KKV versenyképesség, vállalati együttműködés, Borsodi Műhely Kft.

Abstract

The study investigates the local embeddedness of a Hungarian SME, Borsodi Műhely Kft. in the economic and social life of Győr, Hungary, based on seconder data and an interview with one of the leader of the company. The study describes not only the developmental path and the growth of the company but also its industrial embeddedness and role in urban development. The paper analyses the cooperation between the company and educational institutions and local government. In addition, the study provides information about company's connection with the largest employer and the most significant company in the region, Audi. The paper gives information also about the economic situation of Borsodi Műhely Kft. At the end of the paper there will be some information about the embeddedness, future challenges and the effect of industry 4.0, automatization and the spread of electric cars, too.

Keywords: industrial embeddedness, competitiveness of companies, cooperation of companies, Borsodi Műhely Kft.

BEVEZETÉS

A tanulmány célja egy esettanulmány készítése egy győri székhelyű, fémipari KKV-ról, a Borsodi Műhely Kft.-ről. A tanulmányban a vállalat fejlődését kísérhetjük végig, különös tekintettel Győr városával való kapcsolatára, a térségi együttműködésire. Az esettanulmány egy nagyobb, átfogó kutatáshoz kapcsolódik, amely az Audi Hungaria Zrt. jelentőségét, gazdasági hatásait és kapcsolatait vizsgálja. Ennek a kutatásnak egy része a nagyobb győri KKV-k fejlődésének, térségi beágyazódásának és gazdasági kapcsolatainak vizsgálata, melynek keretében esettanulmány szerűen kerülnek bemutatásra az egyes vállalatok, jelen tanulmányban a Borsodi Műhely Kft.

A tanulmány első felében a vállalati együttműködésekhez, beágyazódáshoz kapcsolódó főbb szakirodalmak kerülnek bemutatásra, majd a kiválasztott vállalat bemutatása következik fókuszba helyezve annak főbb fejlődési sarokpontjait, pénzügyi helyzetét és győri beágyazódását.

1. VÁLLALATI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK – ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSEK

A térségi vállalati és intézményi együttműködési modellekre a szakirodalomban számos példát láthatunk, melyekben közös, hogy egy adott terület (ország, régió vagy város) versenyképességéhez járul hozzá. A regionális versenyképesség fontos eleme tehát a gazdasági szereplők közti együttműködés és tudásátadás (Lengyel, 2010; Smahó, 2012). A „piramis modell” (Lengyel, 2010) jól összefoglalja azokat a tényezőket, melyek egy térség gazdaságának versenyképességéhez hozzájárulnak. A sikerességi faktorok, mint a piramis alapkövei, olyan elemek, melyek szerepe lényeges, elengedhetetlen a regionális versenyképességhez:

- Gazdasági szerkezet: meg kell vizsgálni, hogy a térségben milyen nagyobb vállalatok működnek, a lakosok miből élnek, mi a fő foglalkoztatási ágazat. A jelen lévő iparágakat is fel kell mérni, és meg kell vizsgálni a kis- és középvállalkozások számát.
- Társadalmi szerkezet: az iskolai végzettség, jövedelem a meghatározó. Az úgynevezett elit réteg véleményformáló és irányító szereppel bírhat.
- Innovációs kultúra: a térségben létrejött szabadalmak száma, megvalósult innovációk, a vállalatok és közintézmények K+F kiadásai.
- Döntési központok: a városok, regionális centrumok vezetésének szerepe meghatározó, illetve a jelen lévő civil szervezetek.
- Regionális elérhetőség: az infrastrukturális hálózat nagyban meghatározza a térség versenyképességét, a közúti és vasúti elérhetőség is kedvező hatással bír. A vonat és buszjáratok gyakoriságát, menetidejét érdemes vizsgálni, továbbá a közutak minősége is meghatározó.
- Környezet minősége: rurális térségek előnyben vannak a nagyvárosokkal szemben, mert kevésbé zsúfoltak és nagyobb a zöldterületek aránya.

- Munkaerő felkészültsége: a helyi lakosok végzettsége, munkatapasztalatai meghatározóak.
- A régió társadalmi kohéziója: civil kezdeményezések száma vonatkozhat ide, illetve a lakosok területi kötődése, személyes- és munkakapcsolataik a térségben.

Az alaptényezők, melyek a „piramis” következő lépcsői, a sikerességi faktorokkal szoros összefüggésben állnak. A kutatás-fejlesztés az innovációs kultúrához köthető. Az infrastruktúra és humán tőke alaptényező, részben a regionális elérhetőséghez (úthálózat, közüzemi szolgáltatások, tömegközlekedés), részben a társadalmi szerkezethez és a munkaerő felkészültségéhez kapcsolódik (végzettség, szakemberek). A kívülről jövő befektetések akár nemzetközi szintről, akár az ország más területeiről, városaiból érkező tőkét jelenthetik. A kis- és középvállalkozások képezik egy térség gazdaságának alapját, a helyi vállalkozói szféra is ebben ragadható meg. Az intézmények pedig a lakosság ellátását szolgálják, a városi funkciók jelennek meg benne. A modellben az alapkategóriákat a munka-termelékenység, a foglalkoztatottság növelése és a regionális, térségi és városi jövedelem jelentik, melyek szoros összefüggésben állnak egymással (Lengyel, 2010).

A területi tőke koncepciója az egyik olyan integráló modell, amely magában foglalja a térség adottságait, erőforrásait nemcsak a klasszikus, materiális tőke (gazdasági tőke, intézményi tőke, infrastrukturális és környezeti tőke), hanem az olyan „újtőke” elemek modellbe rendezésével, mint a kultúra vagy a kapcsolathálózat (Tóth, 2015; Rechnitzer, 2016; Jóna, 2017; Dombi et al., 2017). A kapcsolatok tehát olyan immateriális javaknak tekinthetők, melyek az egyes szereplők közti interakciókban ragadhatók meg és nagyban meghatározzák egy térség fejlettségét, innovációs miliójét (Rechnitzer, 2016). A szereplők közti kooperáció, közös kutatási-fejlesztési projektek, az egymással kialakított párbeszéd hozzájárul egy térség gazdasági fejlődéséhez. A területi tőkével foglalkozó kutatók nem egységesek a különféle tőkeelem-megnevezéseknél, valamint az alkalmazott mutatóknál sem. A leggyakrabban az alábbi hét területet felölelő tőke-variációk fordulnak elő (Tóth, 2015):

- Gazdaság: gazdasági tőke, pénztőke, vállalkozói tőke;
- Infrastruktúra: épített tőke, fizikai tőke, infrastrukturális tőke, környezeti tőke, természeti tőke;
- Humán erőforrás - oktatás: humán tőke, termelő tőke, tudástőke;
- Intézményrendszer: intézményi tőke;
- Társadalom: politikai tőke, társadalmi tőke, települési tőke;
- Kapcsolathálózat: kapcsolati tőke, kognitív tőke;
- Kultúra: kulturális tőke, szimbolikus tőke.

A vállalati együttműködések és beágyazódás jelenik meg a Triple Helix modellben is, mely egy régióban található cégek, oktatási és kormányzati intézmények együttműködését mutatja be, mint a háromszög egy-egy csúcsában található szereplők egymás között és egymásra ható interakcióját (Etzkowitz-Leydesdorff,

2000; Józsa, 2017). A modell épít arra a gondolatra, hogy a vállalatok megosztják tapasztalataikat az oktatási szférával, közös projektekbe kezdenek, míg a felsőoktatási szereplők beépítik a képzésbe a vállalatok elvárásait a hallgatókkal szemben. A kölcsönös párbeszéd mindkét fél hatékonyságát, versenyképességét növelheti. A kormányzati szereplők pedig a cégek és oktatási intézmények érdekeit is szem előtt tartva kezdhetnek fejlesztési projektekbe. Itt is fontos szerep jut a kooperációnak, hiszen mindegyik fél érdeke a közös együttműködés.

Az elméleti modellek a gyakorlatban is megvalósulnak Győr és térsége példáján. A helyi vállalkozói miliő az évszázados ipari kultúra nagyban hozzájárul a város sikerességéhez (Rechnitzer, 2016). A cégek, az egyetem és az önkormányzat együttműködése példaértékű, amely főként a járműipar területén valósul meg (Filep et al., 2012; 2013). Meghatározó a városban az 1993-ban Győrben telephelyet nyitó Audi jelenléte, emellett számos sikeres KKV működik a városban, az Ipari Park cégei is aktívan szerepet vállalnak a térségi együttműködésben. Az Audi betelepülése számos autóiparhoz kapcsolódó vállalkozást vonzott Győrbe, de vannak olyan KKV-k is, melyek már az Audi előtt is jelen voltak a városban. Vitathatatlan a német autómárka magyar gyártóüzemének szignifikáns hatása a város életére, mind a vállalatok tevékenységére, mind az oktatásra, lakosságra, önkormányzati működésre. Elengedhetetlen feltérképezni a jelentős győri KKV-kat, bemutatni fejlődésüket, kapcsolatukat nemcsak az Audi-val, hanem más gazdasági szereplőkkel, a várossal, hiszen ezen cégek tevékenysége is meghatározza Győr iparának, gazdasági életének jellemzőit. A város vezetése is kiemelten kezeli a KKV szektor fejlesztését és versenyképességük elősegítését a kormányzati törekvésekkel összhangban (Fekete, 2017a; 2017b).

2. A BORSODI MŰHELY KFT. BEMUTATÁSA

2.1. MÓDSZERTAN

A kutatás, mint azt a bevezetőben említettem egy nagyobb, átfogó projekt része, amely az Audi 25 éves évfordulója alkalmából vizsgálja az autóipari multinacionális cég győri jelenlétét, gazdasági hatásait. A kutatás egy szeglete olyan győri vállalkozások bemutatása, melyek sikeresek, a térségben meghatározó szereplők és kapcsolatban állnak az Audi Hungaria Zrt.-vel. A vizsgált vállalatok egyike a Borsodi Műhely Kft. Az esettanulmányok kutatási kérdései az alábbi kérdések mentén vizsgálják a kutatásba bevont vállalatokat:

1. Melyek voltak a vállalat megalakulásának körülményei, melyek voltak a fejlődés főbb állomásai?
2. Milyen a vállalkozás vállalati beágyazódása, milyenek vállalat kapcsolatai? Hogyan jellemezhető az Audi-val való együttműködése?
3. Milyenek a vállalat kapcsolatai a térség más szereplőivel (oktatás, kormányzat, kamara)?
4. Milyen aktuális és jövőbeli kihívásokkal kell szembenéznie a vállalkozásnak?

A tanulmány megírása során a következő módszerekkel dolgoztam:

- A vállalkozás történetének és fejlődésének bemutatása részben a cég honlapja (www.borsodimuhely.hu) és újságcikkek alapján került feltérképezésre.
- A vállalat pénzügyi és gazdasági helyzetének bemutatása alapvetően a céges beszámolók alapján készült. A vállalkozás éves beszámolóit az e-beszamolo.im.gov.hu oldalról töltöttem le, melyek 2000–2016-os évekre voltak elérhetőek.
- Interjú készült 2018 tavaszán a vállalat egyik ügyvezetőjével, Horváthné Borsodi Mónikával, az interjúkérdések a következők voltak:

1. A vállalat megalakulása, főbb fejlődési állomásai

- Mik voltak a cég létrejöttének körülményei, motivációi, külső meghatározottsága?
- Melyek voltak a vállalat fejlődésének főbb állomásai? Milyen mérföldöveket tudna kiemelni? Az egyes fejlesztések mennyire köthetők EU támogatásokhoz?
- Mennyiben érintette a céget a 2008-as pénzügyi válság?
- Miként látja a vállalat hatásait Győr városára (városfejlődés, gazdasági környezet, életminőség stb.)

2. Vállalati kapcsolatok, beágyazódás – Audi-val való együttműködés és hatásának értékelése

- Milyen szintű autóiipari beszállítók? Hogyan tudtak bekerülni a beszállítói hálózatba, milyen kompetenciák voltak fontosak (pl. nyelvtudás, szakmai kapcsolatok)?
- Milyen pozitívumokat és negatívumokat tudna kiemelni az autóiipari beszállítói létről?
 - Az Audi hatásait miként látja a vállalkozása életében; a helyi munkaerőre, a bérekre, a dolgozók aktivitására, innovációs képességükre vonatkozóan, a vállalkozás fejlesztésére, annak stratégiájának alakítására; jövőbeli fejlesztési irányainak kialakítására?
 - Az Audi hatásait miként látja Győr város fejlődésére, annak gazdasági környezetére, a városi élet minőségére, a szolgáltatások színvonalára, annak kínálatára, összetételére, a város külső megítélésére?
- Hogyan ítéli meg az autóiipar és a beszállító cégek helyzetét Győrben? Mennyire jellemző az együttműködés? Mennyire ágyazódnak be a vállalatok a helyi gazdaságba és Győr város életébe?

3. Együttműködések

- A vállalat együttműködései a győri oktatási, szakképzési, felsőoktatási intézményeivel milyen formában, kikkel valósulnak meg? Mi a motiváció?
- Együttműködik-e a vállalat a helyi önkormányzattal, városvezetéssel? Együttműködnek-e a kamarával és más vállalatokkal? Ha igen, milyen formában?

4. Aktuális és jövőbeni kihívások, fejlesztések

- Melyek a cégre váró legaktuálisabb kihívások, feladatok? (pl.: újabb fejlesztések, munkaerőhiány, technológiai fejlődés lekövetése, stb.). Miben várnának támogatást a városvezetés, az egyetem, a kamara és más vállalatok (pl.: Audi) részéről?
- Mit gondol a járműipart is érintő nagyfokú műszaki (digitális) fejlesztések pl. autonóm autók, ipari forradalom 4.0, robotizáció, mesterséges intelligencia terjedése miként befolyásolják az Önök vállalatának és az Audinak a további működését? Készülnek ezekre a változásokra, ha igen milyen módon?
 - Hogyan látja Győr helyzetét, a város versenyképességét? Milyen fejlesztési irányokat tudna javasolni a város számára? Mit javasolna a fejlesztések támogatásában a városvezetésnek, az egyetem vezetésének és a kamarának?

2.2. A BORSODI MŰHELY KFT. TEVÉKENYSÉGE ÉS TÖRTÉNETE

A sikeres győri KKV közel negyven éves múltra tekinthet vissza. A családi vállalkozást Borsodi László indította el 1981-ben, amikor önállóan forgácsolással kezdett foglalkozni. A vállalatban néhány évvel ezelőtt generációváltás történt, jelenleg a három telephelyen közel 200 fős munkaerővel dolgoznak. A vállalat tevékenységét az elmúlt években több szakmai díjjal is jutalmazták (pl.: 2017-ben az „Év Vállalkozója” díj, 2016 márciusban a hónap KKV-ja díj). Szlogenjük, az „Egy precíz fémes jövő” jó jelképezi a szakmai hozzáértést és elhivatottságot. A családi vállalkozás filozófiája a kezdetek óta a tisztességes és becsületes munkavégzés, amely maximálisan azt közvetíti, hogy magas színvonalon, az egyedi igényeket kiszolgálva, társadalmi érdekeket szem előtt tartva működnek (www.borsodimuhely.hu). A győri telephelyválasztás egyrészt a család lakhelyének, másrészt a városban jelen lévő fejlett ipari kultúrának, a gépiparban rejlő lehetőségeknek köszönhető.

A Borsodi Műhely Kft. 1996-ban átalakulással jött létre, a korábban egyszemélyes vállalkozásból. Jelenleg három telephellyel rendelkezik, a győri központi telephelyen az Ipari Parkban van egyúttal a cég székhelye is, ahol a gyártás mellett a vállalat irányítása, adminisztrációs tevékenysége valósul meg. Emellett rendelkeznek Kisújszálláson is gyártó üzemmel. A szombathelyi telephely külön vállalkozás keretében (Borsodi Fémmegmunkáló Kft.) működik 2003 óta. A vállalat fő tevékenységi köre fémmegmunkálás, melynek keretében az alábbi feladatokat látják el:

- forgácsolás;
- hőkezelés;
- bér mérés és kalibrálás;
- motoros orsó javítás és felújítás;
- gép-, gépegység javítás és felújítás;
- anyagvizsgálat és minőség-ellenőrzés;
- egyedi készülék, célgép- és gyártósor tervezés, kivitelezés.

A Borsodi Műhely Kft., jegyzett tőkéje 6 millió Ft, a Borsodi Fémmegmunkáló Kft. pedig 3 millió forintos alaptőkével rendelkezik. A két cég az alapító család tulajdonában van. A Borsodi Műhely Kft. esetén Borsodi László alapító részese-
désének mértéke 50%, felesége Borsodi Lászlóné részesedése 30% az alaptőkéből, míg Horváthné Borsodi Mónika és Ifj. Borsodi László 10–10%-os részesedést birtokolnak. A vállalkozásnál 2014-ben generációváltás történt.

A vállalat sikereihez az alábbi mérföldkövek járultak hozzá, melyek a cég fejlődésének legfontosabb állomásainak tekinthetők. A következőkben ezek részletes bemutatására kerül sor.

- 1981: Alapítás
- 1992: Egyedi gépalkatrészgyártás megkezdése
- 1994: az Opel autógyárral hosszú távú partneri kapcsolatot indulása
- 1999: Második gyártóbázis Kisújszálláson
- 2002: Új telephely a Győri Ipari Parkban
- 2004: Szombathelyi telephely létrehozása
- 2008: Hőkezelő, anyagvizsgáló laboratórium létrehozása
- 2014: Generációváltás, új ügyvezetés

A vállalkozás alapítója, Borsodi László az NDK-ban kezdett dolgozni, majd onnan hazaérkezve önálló, kreatív munkát szeretett volna végezni, amihez akkoriban csak saját vállalkozáson keresztül volt lehetősége. Az iparendelé-
nyének kiváltása után szövőgépek ollóinak készítését végezte, akkoriban jelentős győri textilipar biztosította számára is a megélhetést és a folyamatos fejlesztéseket. Azonban a kilencvenes években profilváltásra kényszerült, mivel a textilipar szinte teljesen megszűnt a városban. A piaci helyzethez történő alkalmazkodás sikeres volt, német és osztrák mintára gépalkatrész gyártásba kezdett, amely azóta is a vállalkozás egyik fő profilja. Győr-Ménfőcsanakon volt a telephelyük. 1994-ben kezdődött hosszú távú kapcsolata a szentgotthárdi Opel autógyárral. Elsőként ajtózsánér gyártására kérték fel Borsodi Lászlót, majd a gyártósorokhoz való pótalkatrészek leszállítása után a kapcsolat egyre szorosabbá vált. Az együttműködés sikeres volt, a szakértelem, a minőségi munka és az egyedi igények figyelembevétele miatt hosszú távú partnerségi viszony alakult ki.

Borsodi László egyéni tevékenysége hamarosan társasággá alakult (1996), melynek során bevonta a családtagokat is az üzletmenetbe. Az Opel autógyárral való kapcsolat egy kizárólagos kopó-törő alkatrész beszállítói szerződés kapcsán váltott dimenziót. Nagy kihívás volt az akkor körülbelül húsz főt számláló vállalkozásnak, azonban elvállalták a feladatot. A szerződés megkövetelte egy másik telephely kialakítását, a megnövekedett igények miatt a kisújszállási telephely is megnyitásra került 1999-ben. A beszállítói kapcsolat annyira sikeres volt, hogy a mai napig az egyik legfőbb partnerük az Opel autógyár. A következő nagy lépés a vállalkozás életében az új győri telephely kialakítása volt a korábbi helyett.

A 2002-ben az Ipari Parkba költöző vállalkozás készen állt az újabb megrendelésekre, kapacitásait azóta is folyamatosan fejleszteni tudja. 2003-ban jött

létre átalakulással a mai formájában is működő Borsodi Műhely Kft. 2004-ben Szombathelyen létesítettek egy újabb üzemet, amely külön bejegyzett céggként működik. A vállalkozásra folyamatosan jellemző volt a fejlesztés, technológiai újítások bevezetése és a bővítés, ahogy a beszállítói kapcsolataik is egyre szélesedtek. Az Audi mellett a TDK EPCOS is régóta partnerük, valamint a szombathelyi LuK Savaria, a Schaeffler Csoport tagja, melynek köszönhetően egy európai beszállítói listára is felkerültek. 2008-ban telephelybővítést hajtottak végre, hőkezelő, anyagvizsgáló laboratóriumot hoztak létre.

Az alapító 2013-ban visszavonult, gyermekeinek átadva a vállalat irányítását, ezáltal azokat az értékeket, melye sikerre vitték a Borsodi Műhely Kft.-t. A generációváltás sikeres volt, az új ügyvezetés is magas színvonalon, társadalmi kapcsolatokat előtérbe helyezve, a folyamatos innovációt szem előtt tartva irányítja a céget. Ezt jól alátámasztja a számos szakmai szervezetben való részvétel, a munkájuk elismeréséül kapott díjak és a folyamatos növekedés.

A vállalat lapvetően a helyi piacokon tevékenykedik, az export árbevétel csupán átlagosan 10%-ot tesz ki az értékesítés nettó árbevételéből. Legfőbb hazai partnereik azonban jellemzően nemzetközi autóiipari és elektronikai ipari cégek hazai leányvállalatai. Többek közt az Opel, az Audi, a Bosch, az LUK Savaria és a TDK Epcos vállalatokkal állnak kapcsolatban, de kiemelt partnereik közt van a ZF Hungaria Kft., a Musashi Hungary Ipari Kft., a Westcast Industries Inc., a Dana Hungary, Graboplast Rt., a Denso, az Emerson és a Széchenyi István Egyetem is.

2.3. A BORSODI MŰHELY KFT. GAZDASÁGI HELYZETE

A Borsodi Műhely Kft. Borsodi László egyszemélyes vállalkozásából jött létre. A növekedés az alkalmazottak számának emelkedésében, a tevékenységek bővülésében, az újabb és újabb partnerekkel való együttműködésben és az infrastruktúra fejlesztésében jól érezhető, egyértelműen látszik az árbevétel folyamatos emelkedéséből. Jelen fejezetben a növekedés egyes lépcsőit vesszük sorra, elemezve a cég vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetét.

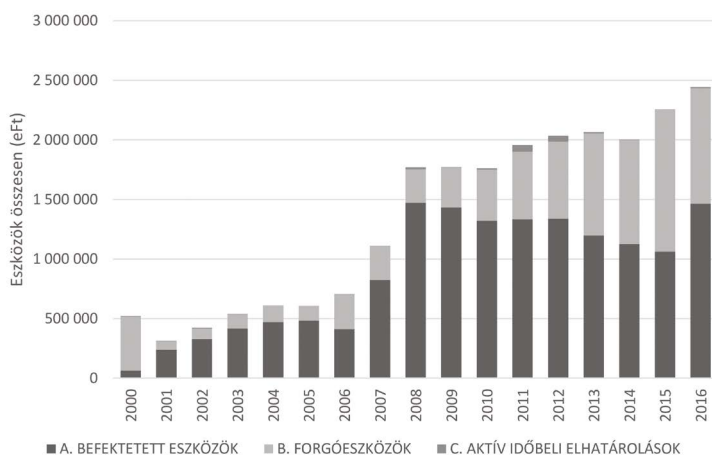
Egy vállalkozás pénzügyi és számviteli információkat szolgáltat egyrészt a törvényi előírásoknak való megfelelés miatt (számviteli törvény, adótörvények), másrészt a tulajdonosok, menedzserek számára a működésről. Ezekből következtethetünk egy cég sikerességére, arra, hogy miként birkózik meg változó piaci környezettel és ismerhetjük meg gazdálkodásának működését, jövedelmezőségét és hatékonyságát (Adorján et al., 2003; Béhm et al., 2016). Érdekesség, hogy a tevékenységet nem egy, hanem két Kft. keretében folytatják. A Borsodi Műhely Kft. 1996-ban alakult 6 millió forintos jegyzett tőkével, míg a korábban is említett szombathelyi Borsodi Fémmegmunkáló Kft. 2003-ban jött létre 3 millió forintos alaptőkével és a tulajdonosaik személye miatt kapcsolt vállalkozási viszonyban állnak egymással. Jelen tanulmány elsősorban a győri Borsodi Műhely Kft.-t vizsgálja, azonban elengedhetetlen, hogy a vállalat-csoport teljesítményét együtt

vegyük figyelembe. Ezért nemcsak a győri cég, hanem a szombathelyi kapcsolt vállalat adatait is feltüntetjük, pénzügyi helyzetét bemutatjuk.

Egy vállalkozás **vagyoni helyzete** a mérleg soraiból képzett mutatószámok (vertikális struktúramutatók, horizontális mutatók) segítségével elemezhető (Adorján et al., 2003; Béhm et al., 2016). A mutatók egy része nem tekinthető jó vagy rossz értékűnek, egyszerűen egy vállalkozás jellegzetességeit mutatják, mint például, mennyire eszköz-igényes egy adott tevékenység. A vállalat vagyonának bővülését jól szemlélteti az 1. ábra. A mérlegfőösszeg emelkedése a 2007-es év után figyelhető meg. Ugyan a cég megérezte a pénzügyi válság hatásait (az eredménye elemzésénél erre később kitérünk), azonban a vállalat vagyonában nem volt érezhető. A cég bővülését is tükrözi az 1. ábra, hiszen a 2008-as beruházások (új hőkezelő, anyagvizsgáló laboratórium) jelentősen megnövelték a cég vagyonát.

1. ábra: A Borsodi Műhely Kft. eszközállományának összetétele (e Ft)

Figure 1 The assets of Borsodi Műhely Kft. (thousand Ft)



Forrás: Saját szerkesztés éves beszámoló alapján

A vállalkozás vagyonának összetételére a kétezres évek elején a **befektetett eszközök** túlsúlya volt jellemző a forgóeszközökkel szemben (készletek, követelések, pénzeszközök) (átlagosan 77–22%), majd a termelés bővülése, hitelek és támogatások elnyerése miatt 2016-ra az arány 60–40%-ra változott. A 2006-os év kiugró volt abból a szempontból, hogy a forgóeszközök aránya 41%-ra nőtt a vagyon összetételében, melynek oka a termelés bővülése, ezáltal a készletek értékének nagyarányú növekedése volt. 2008-tól 2010-ig ismét a befektetett eszközök állománya volt a jelentősebb, 74–83% között alakult. 2011 után a termelés bővítése, új tevékenységek bevezetése miatt a forgóeszközök állománya ismét megugrott (legnagyobb mértékben a pénzeszközök nőttek beruházási hitelfelvétel, támogatások miatt), ezáltal a tartós használatú vagyonelemek aránya csök-

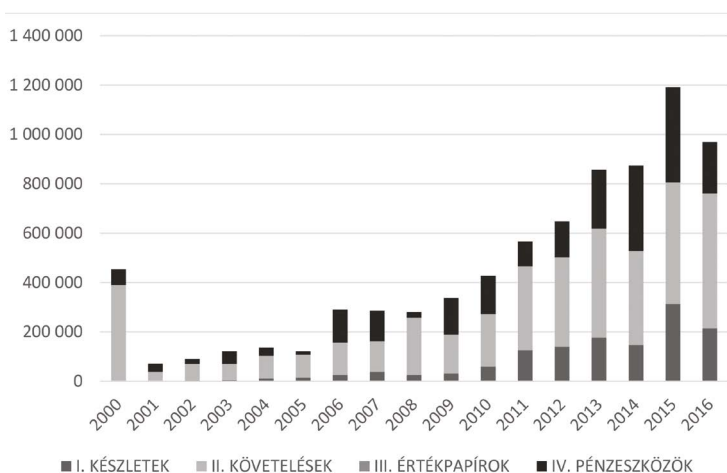
kenni kezdett, majd 2014 és 2015-ös évekre 50% alá esett. Az aktív időbeli elhatárolások, azaz a több évet érintő gazdasági események közül az üzleti év eredményét növelő tételek aránya alacsony, 1-2% körül alakult a vállalkozásnál az elmúlt években.

A vállalkozás tevékenységéből eredően eszközigényes, valamint a cég ingatlanjai, berendezései is saját tulajdonúak vagy lízingelték, ezáltal a főkönyvi nyilvántartásban kimutathatók. A cég befektetett eszközei közül a **tárgyi eszközök** aránya átlagosan 98%-ra tehető, immateriális javakkal elenyésző mértékben bír a vállalkozás, melyek közül főként vagyoni értékű jogok és szellemi termékek fordulnak elő. A tárgyi eszközök túlnyomó többségben műszaki gépekből és egyéb berendezésekből állnak, melyeket folyamatosan 10%-os értékcsökkenési kulccsal amortizálnak.

A vállalkozás **forgóeszközeinek** összetételére (2. ábra) összességében jellemző, hogy 2010 előtt kevés készlettel rendelkezett a vállalat (2003 előtt 5% alatt, 2004 és 2010 között átlagosan 8-14% között, majd 2010 után 20% felett), amely speciális tevékenységével, az egyedi gépek gyártásával magyarázható. A követelések és a pénzeszközök felváltva vannak túlsúlyban a hitel-felvétel, támogatások utalása valamint a vevőkövetelések állományának változása nyomán. Forgatási célú értékpapírokat nem tart a cég.

2. ábra: A Borsodi Műhely Kft. forgóeszközeinek összetétele (e Ft)

Figure 2 The current assets of Borsodi Műhely Kft. (thousand Ft)



Forrás: Saját szerkesztés éves beszámoló alapján

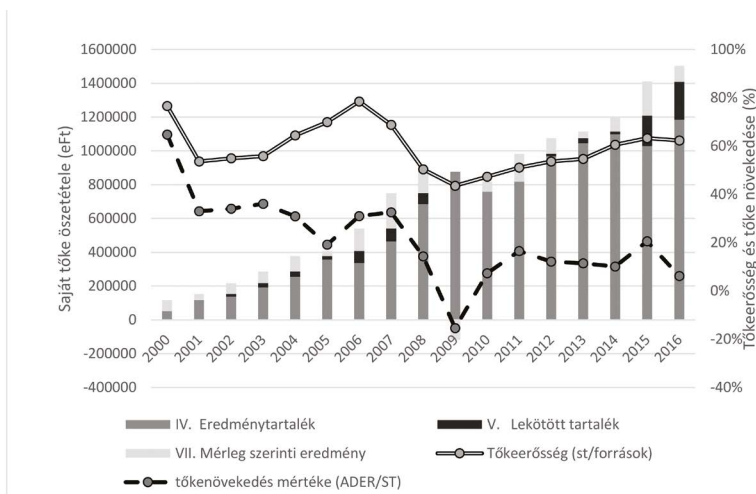
A **készletek** vásárolt anyagokból, valamint saját termelésű készletekből állnak, a cég tevékenységi köréből fakadóan. A készletek állományának bővülése is a cég növekedése, termékportfóliójának szélesedése miatt jellemző.

A mérleg másik oldala, a forrás oldal a vagyon eredet szerinti csoportosítást jelenti. A **tőkeerősség** mutatója a saját tőke aránya az összes forráshoz viszonyítva. Itt sem tekinthető jónak vagy rossznak az érték, egyszerűen a finanszírozási stratégiára utal, minél magasabb, annál jobban saját forrásokra támaszkodik a cég. Azonban 30% alatt nem biztonságos a mértéke (Adorján et al., 2003; Béhm et al., 2016). A Borsodi Műhely Kft. esetén egy-egy nagyobb hitel felvétele és annak visszafizetése, valamint a kapott Európai Unió és állami támogatások befolyásolták a mutató alakulását (3. ábra). Az arány 2001 és 2005 között folyamatosan növekvő tendenciát mutatott, 53,6%-ról fokozatosan 70%-ra emelkedett. 2006 egy kiugró év volt tőkeerősség szempontjából, csaknem 80%-os volt a mértéke. 2008-ban egy jelentős összegű beruházási hitelfelvétel miatt ismét a megnőtt a kötelezettségek aránya, így csökkent a tőkeerősség (50,4%), majd a 2009-es év jelentett egy negatív rekordot, 43,6%-os tőkeerősségi mutatóval. Ezután a beruházási hitel törlesztésével párhuzamosan javult a tőkeerősség mutatója, 2015-re 63,3%-ra, majd 2016-ban egy újabb hitel-felvétel miatt 62,3% lett. A tőkeerősség mutatójának alakulásában nemcsak a hitelfelvétel, hanem a vállalkozás elért eredménye is szerepet játszik, hiszen a saját tőke növekedésében szerepe van az eredmény visszaforgatásának a vállalkozásba. A tőkeerősségi mutató alapján kijelenthetjük, hogy egy biztonságos, jó pénzügyi háttérrel rendelkező vállalkozásról van szó.

A vállalkozás saját tőkéjének egyre növekvő üteme figyelhető meg, köszönhetően a folyamatos sikeres működésnek. Egyedül 2009-ben volt negatív a mérleg szerinti eredmény, amely a pénzügyi válságnak, a krízis autópárra és feldolgozóiparra gyakorolt jelentős hatásának volt betudható. Azonban a vállalkozás jelentős eredménytartáléka miatt az országos átlagnál gyorsabban lendültek túl a krízisen. A cég saját tőkéjének legjelentősebb része az eredménytartalék, amely minden évben bővül a visszaforgatott nyereséggel. A hatmillió jegyzett tőke mellett nincs jegyzett, de be nem fizetett tőkéje a vállalatnak, a tőketartalék értéke végig 9 589 000 Ft volt, értékelési tartalékot pedig egyik évben sem képzett a vállalat.

3. ábra: A Borsodi Műhely Kft. saját tőkéjének összetétele (e Ft) és tőkeerőssége, tőkenövekedése (%)

Figure 3 The owner's equity (thousand Ft), the equity ratio and growth of the equity (%)



Forrás: Saját szerkesztés éves beszámoló alapján

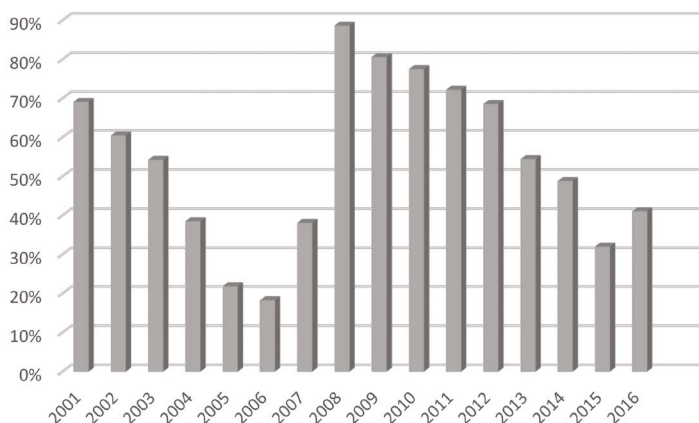
A lekötött tartalék 2015-ben és 2016-ban volt a legnagyobb összegű, kétszáz-millió forint körüli értékben, melynek fő célja fejlesztési tartalék képzése volt. A tőkenövekedés mértéke (adózott eredmény/saját tőke) a kétezres évek elején magas volt, 2001 és 2007 között 30% körül mozgott. A gazdasági válság és az egy negatív eredményű év visszavetette a mutatót, de 2010-től ismét évről évre 10–20 % között alakul.

A vállalkozás nem minden évben képzett céltartalékot és az összege sem volt jelentős a 2015-ös húszmillió lekötés kivételével, melyet a következő évben fel is oldottak. Garanciális kötelezettségek miatt élt a vállalat a céltartalék-képzéssel. A források összetételében a passzív időbeli elhatárolások aránya 2007-ig elhanyagolható, csupán 1% körüli érték volt. A beruházásokhoz kapcsolódó EU-s támogatások elnyerésével azonban a passzív időbeli elhatárolások állománya megnőtt, hiszen a támogatásként kapott összeget több évre elosztva kell kimutatnia a cégeknek. Ennek nyomán az elhatárolások aránya 2009 után 8-9%-ot is kített a vagyon forrásának összetételéből, amely adott évben akár 150–200 milliót jelentett.

A vállalkozás pénzügyi helyzetét vizsgálva elsőként a kötelezettségek állományát tekintjük át (4. ábra). A hosszú és a rövid lejáratú kötelezettségek aránya a beruházási hitelek felvételét és azok visszafizetésének ütemezését tükrözik. A hosszú lejáratú kötelezettségeken belül meg kell említeni a lízingeket, hiszen a cég számos tárgyi eszközét tartós bérlet keretében szerezte be. A Borsodi Műhely Kft. 2001-ben a győri Ipari Park területén létesített új telephelyre, üzemcsarnokba költözött. A beruházás megvalósításához hosszú lejá-

ratú hitel volt segítségükre. A következő nagyobb beruházásra, amelyhez hitel-felvételekre volt szükségük, 2008-ban került sor, ekkor bővítették a termelést új anyagvizsgáló és hőkezelő laborral.

4. ábra: A hosszú lejáratú kötelezettségek aránya a vállalkozás kötelezettségein belül (%)
Figure 4 The ratio of long-term liabilities in total liabilities (%)



Forrás: Saját szerkesztés, adatok: éves beszámoló

A vállalkozás folyamatos bővülését egyrészt hitelfelvétellel tudják finanszírozni, valamint számos állami és uniós támogatást kapott már a vállalat. A támogatások egy részéhez önrészre vagy előlegre volt szükség. A cég által elnyert pályázatok, támogatások összefoglalását az 1. táblázat tartalmazza. A vállalkozás a beruházások során nemcsak jól ismert területre fókuszált, hanem innovatív módon a tevékenységi körét, a szolgáltatásokat is bővítette. Fontosnak tartják, hogy ne csak egy lábon álljon a cég, így nem kizárólag az autóipar számára, hanem a légiipar vállalatainak részére is tudnak termékeket előállítani. A pályázatok szempontjából három nagyobb hullám figyelhető meg, 2008 körül, a 2011–13-as időszakban, valamint a 2015 utáni időszakban nyertek el többször állami és uniós támogatásokat, melyeket főként eszközbeszerzésre, fejlesztésre, bővítésre fordították ezeket.

1. táblázat: A Borsodi Műhely Kft. elnyert támogatásai
Table 1 Financial supports of Borsodi Műhely Kft.

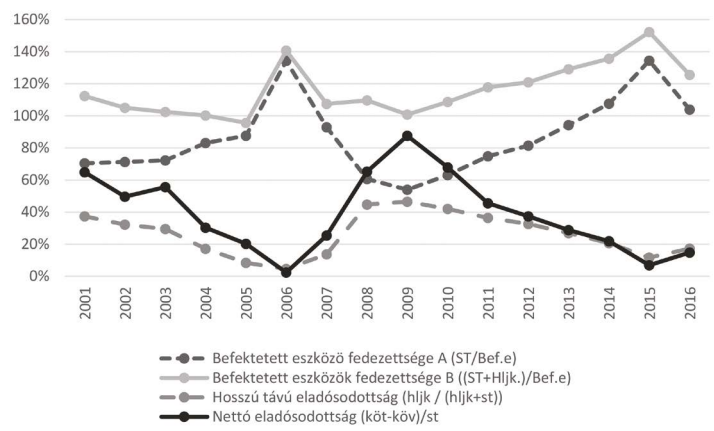
Pályázat neve (év)	Pályázat célja	Támogatás (e Ft)
Borsodi Műhely Kft. termelő kapacitásainak bővítése (2015)	A hazai és nemzetközi versenyképesség javítása új termelőeszközök vásárlásával, melyek növekvő hozzáadott érték potenciált jelentenek.	138 761 (35%)
Egészséget szolgáló közösségi értékek elterjedésének ösztönzése a Borsodi Műhely Kft-nél (2011)		7 074
Innovációs eredmények hasznosítása eszközbeszerzés (2011)	Forgácsolási technológiák és hőkezelési műveletek magas szintű megvalósítása új eszközökkel	24 401
Innovatív hőkezelési és forgácsolási szolgáltatások fejlesztése (2012)	Innovatív hőkezelési és többtengelyű technológiákon alapuló szolgáltatások kifejlesztése a légiipar számára	140 058
A Borsodi Műhely Kft komplex információs technológiai fejlesztése (2011)	Innovatív integrált vállalatirányítási szoftver bevezetése (Oracle) és technológiai hardver eszközpark fejlesztése	17 117
A Borsodi Műhely Kft technológia innovációs fejlesztése új piacra lépés termék bevezetésével (2011)	Olyan technológia kifejlesztése, mely alkalmas a repülőgépekben használt hajtóművek alkatrészeinek forgácsolással előállított alkatrészeinek megmunkálására.	55 759
Borsodi Fémegmunkáló Kft kísérleti fejlesztése és technológia korszerűsítést eredményező új eszköz beszerzése (2011)	Olyan technológia bevezetése, amely alkalmas megújuló energiát hasznosító berendezések gyártásához szükséges eszközök fémforgácsolással előállított alkatrészeihez	39 616
Speciális precíziós sík- és profilköszörülési technológia fejlesztése és bevezetése (2008)		15 703
Igen nagy fordulatszámú szerszámgép orsók gyártási technológiájának kifejlesztése a Borsodi Műhely Kft.-nél (2008)		91 734 (teljes projekt: 262 099)
Hőkezelési és anyagvizsgálati technológia - fejlesztések a légiipari gyártás beindításához (2008)		42 954 (teljes projekt: 86 108)
Műszaki - technológiai fejlesztés a Borsodi Műhely Kft.-nél (2007)		129 941 (teljes projekt: 494 073)

Forrás: Saját szerkesztés a Borsodi Műhely Kft. honlapja
(elnyert pályázatok) alapján

A fejezet további részében a vállalkozás **pénzügyi helyzetét, stabilitását, majd hatékonyságát, jövedelemezőségét** vizsgáljuk. A vállalkozás befektetett eszközeinek fedezetének bemutatására két mutató szolgál, az 5. árán bemutatott A és B mutató. Előbbi a saját tőkét viszonyítja a tartós használatú eszközök állományához, utóbbi a hosszú lejáratú kötelezettségeket is beleszámítja. A vállalkozásnál a B módszerrel történő számítás esetén egyértelműen kijelenthetjük, hogy a befektetett eszközök fedezete rendben van. Ha az egy éven túl esedékes kötelezettségeket nem vesszük figyelembe, csak a saját források

kat, tátható, hogy a beruházási hitelek visszafizetésével párhuzamosan emelkedik az eszközök fedezettsége (Adorján et al., 2003; Béhm et al., 2016).

5. ábra: A vállalkozás befektetett eszközeinek fedezettsége és eladósodottsági mutatói
Figure 5 The ratio of equity and non current assets (%), the ratio of debts (%)



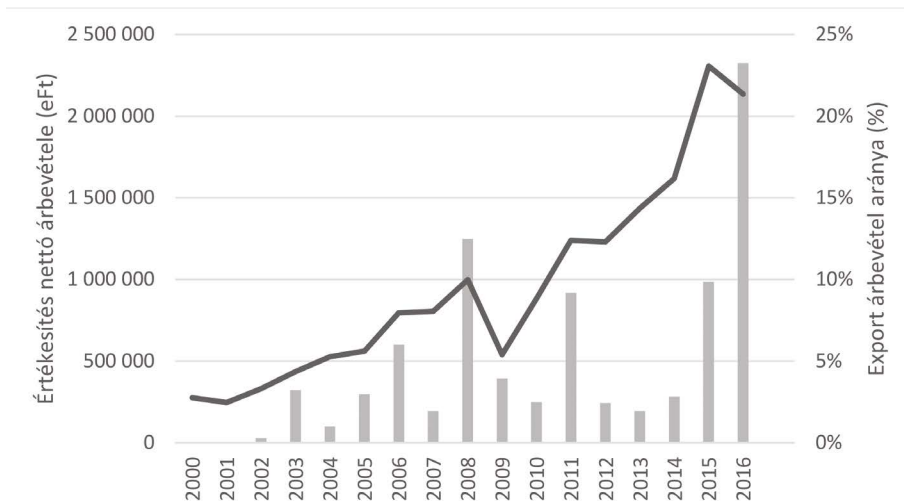
Forrás: Saját szerkesztés, adatok: éves beszámoló

Az eladósodottság mutatói is a fentiekben bemutatott folyamatot tükrözik vissza. A cég finanszírozási stratégiájára jellemző, hogy a befektetett eszközeit részben hosszú lejáratú hitelekkel finanszírozza. Rövidtávon a cég likviditását vizsgálva kijelenthető, hogy mind a likviditási ráta (követelések/rövid kötelezettségek), mind a gyorsráta [(követelések-készletek)/rövid lejáratú kötelezettségek] megfelelő, magasan meghaladja az 1,3 és 1 értéket, így elmondhatjuk, hogy a cég rövid lejáratú kötelezettségeit ki tudja egyenlíteni.

A vállalkozás bevételeinek és kiadásainak alakulását az eredménykimutatásból tudhatjuk meg. A Borsodi Műhely Kft. összköltség eljárásra épülő eredménykimutatást készít, amelyből költségnemenkénti bontásban tájékozódhatunk az egyes ráfordítások mértékéről (anyagjellegű, személyi jellegű ráfordítások, értékcsökkenési leírás).

A vállalkozás árbevételének alakulására jellemző az egyre növekvő ütem, valamint az export bevétel csekély aránya néhány év kivételével (6. ábra). Ennek oka, hogy a vállalat partnerei főként Magyarországon bejegyzett, székhellyel rendelkező vállalatok. Azonban meg kell említeni, hogy a partnerek jelentős része nemzetközi cég vagy cégcsoport hazai leányvállalata. Az export árbevétel 2008-ban, 2011-ben, valamint a 2015–2016-os üzleti években volt magasabb az átlagosnál, 2016-ban a 20%-ot is meghaladta. Az árbevétel dinamikusan növekszik, a tendenciában a válság okozta mélypont (2009) látszik visszaesésként.

6. ábra: Az értékesítés nettó árbevétele (e Ft) és az export árbevétel aránya (%)
 Figure 6 The net sales revenue (thousand Ft) and the ratio of export revenue (%)

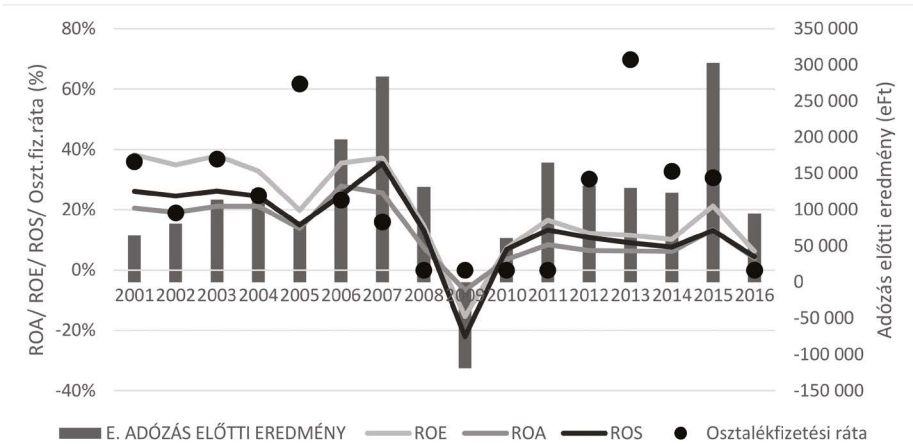


Forrás: Saját szerkesztés, adatok: éves beszámoló

A vállalkozás **költségeinek** alakulására jellemző, hogy a cég bővülésével, a bevétel növekedésével párhuzamosan emelkedtek. Az anyagijellegű és személyi jellegű ráfordítások merültek fel a leggyakrabban a vállalatnál. Az egyéb és a pénzügyi ráfordítás kategóriák jóval kisebb arányban szerepelnek, a rendkívüli ráfordítások pedig elenyésző mértékűek. A cég eredményességét azonban önmagukban a bevételek és költségek nem mutatják, hanem egymáshoz viszonyított értékük, a vállalkozás jövedelemteremtő képessége adja meg (7. ábra). Ehhez meg kell vizsgálnunk az eredmény alakulását és különféle jövedelmezőségi mutatókat. A vállalkozás adózás előtti eredményéről elmondható, hogy 2007-ben és 2015-ben volt a legmagasabb, ezek tekinthetők a cég legsikeresebb éveinek. Azonban ki kell emelni, hogy egytelen veszteséggel záruló év volt (2009), amely után gyorsan helyreállt a cég eredményessége. 2008 és 2011 között nem hagytak jóvá osztalékot az év végén (2016-ban változtak az osztalék jóváhagyásának szabályai, az eredménykimutatásból ez már nem látszik). A ROE mutató (Return on equity) a tőkearányos jövedelmezőség, amely megmutatja, hogy az adózás előtt eredmény hány százaléka a saját tőkének, milyen jövedelem-teremtő képességgel bír a vállalat. A mutató 2008 előtt 20% és 40% között mozgott, ami rendkívül kedvező érték a saját tőke gyarapodása szempontjából. A válság utáni években ismét emelkedni látszik a mutató, 2015-ben eléri a 20%-ot, azonban 2016-ban megint csökken.

7. ábra: A Borsodi Műhely Kft. jövedelmezőségi mutatói (%), osztalékfizetési rátája (%) és adózott eredményének alakulása (e Ft)

Figure 7 Profitability ratios (%), earnings per share (%), income before taxes (thousand Ft)

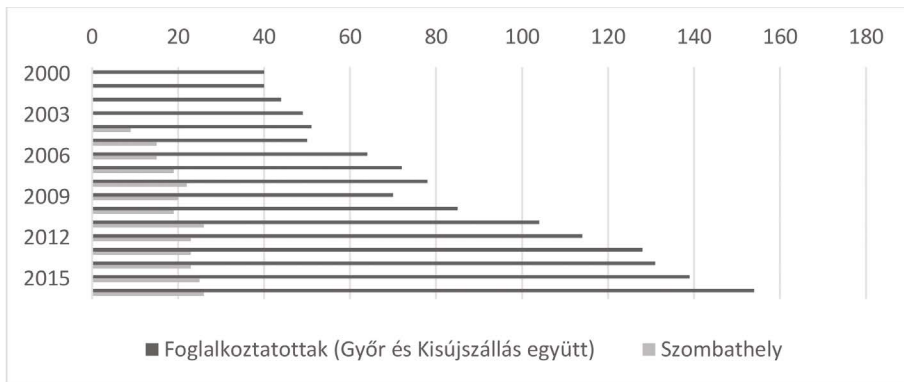


Forrás: Saját szerkesztés, adatok: éves beszámoló

Az eszköz-arányos jövedelmezőség (ROA – Return on assets) is hasonló trendet mutat, csakúgy, mint az árbevétel arányos jövedelmezőség (ROS – Return on sales), amely azt szemlélteti, hogy az eredmény hány százaléka az árbevételnek. Mindkét mutató a válság előtt 20% körül mozgott, utána 10%-hoz közeli értékeket vett fel, így kijelenthetjük, hogy csökkent a cég jövedelmezősége. Ennek oka a költségek emelkedésében kereshető.

A vállalkozás **létszámának** alakulása tekintetében is elmondható a folyamatos bővülés, évről évre nő az átlagos állományi létszám. A kezdetben családi vállalkozás az ezredfordulóra kisvállalkozássá nőtte ki magát 40 fős létszámmal, majd 2004 után már középvállalként tarthatjuk számon, átlépve az ötven fős állományi létszámot. 2011-ben meghaladták a 100 főt, 2016-ban pedig 156 főt foglalkoztattak átlagosan az év során. A cég foglalkoztatottjainak megoszlása tekintetében elmondható, hogy Győrben van nagyobb létszám, átlagosan az alkalmazottak 70% a győri telephelyen dolgozik. A szombathelyi telephelyen kevesebben, jelenleg 26-an dolgoznak, azonban ők a kapcsolt vállalkozás, a Borsodi Fémmegmunkáló Kft. keretében.

8. ábra: Az átlagos állományi létszám alakulása, fő
 Figure 8 The number of employees, capital

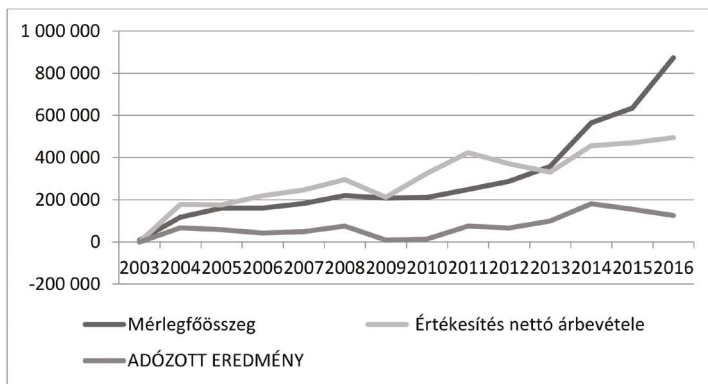


Forrás: Saját szerkesztés, adatok: éves beszámoló

A **szombathelyi telephely**, mely külön vállalkozás keretében működik, szintén sikeresen, eredményesen folytatja tevékenységét. A cég vagyona egyre bővül a termelés növekedésének és a beruházásoknak köszönhetően. Az árbevétel is növekvő tendenciát mutat, két kiugró év figyelhető meg, a válság 2009-es éve, valamint 201, ekkor volt egy kisebb visszaesés az értékesítésből származó bevételeknél. 2016-ra a kapcsolt vállalkozás nettó árbevétele elérte az 500 millió forintot. A cég csak induláskor volt veszteséges, még a válság éveiben pozitív adózott eredményt ért el.

9. ábra: A szombathelyi Borsodi Fémmegmunkáló Kft. mérlegfőösszege, nettó árbevétele és adózott eredménye (e Ft)

Figure 9 The total assets, net sales revenue and net income (thousand Ft) of Borsodi Fémmegmunkáló Kft., located in Szombathely



Forrás: Saját szerkesztés, adatok: éves beszámoló

2.4. VÁLLALATI PARTNERKAPCSOLATOK, BESZÁLLÍTÓI LÉT

Jelen fejeztben a Borsodi Műhely Kft. vállalati beágyazódását vizsgáljuk, a beszállítói lét körülményeit értékeljük, valamint kitérünk az Audival való kapcsolatokra is. A fejezetben Horváthné Borsodi Mónika ügyvezetővel készített mélyinterjúra támaszkodok.

Amikor a cég az autóipari beszállítói hálózatba bekerült a kilencvenes évek végén, kétezres évek elején, más jellemezte az egész iparágat, eltérő volt a piaci környezet a maihoz képest. Ekkor még kevés olyan cég volt Magyarországon, amely alkalmas lett volna autóipari beszállítónak, főként a tapasztalatlanság miatt. Az első magyarországi autóipari multiként az Opel jelent meg 1994-ben Szentgotthárdon. Ekkor a győri Rábának és az Opelnek elég szoros kapcsolata volt, hiszen Horváth Ede sokat tett a letelepedés érdekében. A Borsodi Műhelynek pedig a Rábával volt szorosabb együttműködési viszonya. Az Opel termelésének elindulásához szükségük volt a hazai segítség. Amikor elindult a gyártás, a gyártósorok kopó-törő alkatrészeit már nem az eredeti, akár amerikai gyártótól kérték, hanem igyekeztek közelebbi beszállítót keresni, helyi vállalatoktól igénybe venni szolgáltatásokat. Akkoriban azonban kevés, erre a feladatra alkalmas vállalat volt Magyarországon, ezért a Borsodi Műhely úgymond jókor volt jó helyen, mert szakértelmüknek köszönhetően gyorsan és könnyen bekerültek a beszállítók közé, hiszen biztosítani tudták a jó minőséget és volt tapasztalatuk a gépgyártás területén. Az együttműködés annyira sikeres volt, hogy 1998-ban az Opel felajánlott egy kizárólagos beszállítói szerződést, egy cégre szerették volna rábízni a több ezres nagyságrendű kopó-törő alkatrészek készítését. Öten pályáztak, a Borsodi Műhely Kft. nyerte el a kiírást, ami az akkor húsz fős kis Kft-nek nagy kihívást jelentett, például akkoriban még ISO rendszerük sem volt. A szerződés kapcsán azonban a cég is sokat fejlődött. A kapcsolat feltétele egy második telephely volt, ekkor vásárolták a kisújszállási termelőüzemet, így a húsz fős győri létszám mellé egy 24 fős alföldi gyár is bekapcsolódott a termelésbe. Egy másfél éves Opeles beszállítói lét után az Audi is megkereste őket hasonló ajánlattal, azonban a cégnél egyelőre túl nagy feladatnak érezték két nagy járműipari multicég ellátását, így nem tudták vállalni a felkérést. A cég további fejlődés, bővülés után 2004-ben már el tudott vállalni még egy nagyobb partnernek történő szállítást, elfogadták a szombathelyi EPCOS megkeresését. Ekkor indult a Borsodi Fémmegmunkáló Kft kapcsolott vállalkozásként. Továbbá a LUK Savaria is partnerük lett, 18 éve szoros a kapcsolatuk.

Jelenleg az export kapcsolataik 10% alattiak, nem olyan jelentős a külföldi piacra termelésük. Nemzetközi megrendeléseiket annak köszönhetik, hogy a LUK Savaria által rákerültek a Schaeffler csoport beszállítói listájára. Vannak is megrendeléseik, például Spanyolországból, azonban ezek nem túl jelentősek jelenleg. A nemzetközi versenyképesség tekintetében pedig fő akadálynak azt látják, hogy külföldön sokszor hátrányban vannak a magyar (vagy más külföldi) vállalatok a hazaiakkal szemben. Az Audi a megrendeléseik 10%-át teszik ki.

A Borsodi Műhely Kft.-nél is jelentősnek látják az Audi hatását Győr életére.

Korábban a Rába volt az a cég, ahol szinte minden győrinek dolgozott egy rokona, most az Audi vette át a szerepét. Azonban azt, hogy Győr gazdasági életére milyen hatással van, nem lehet csupán azzal leírni, hogy az Audi a legnagyobb foglalkoztató. A munkaerőre is nagy hatással van az autóiipari multinacionális vállalat jelenléte. Egyrészt a bérek alakulásában, a képzésekre való hatásában, valamint a szakképzett munkaerőért folyó versenyben. A cég üzletpolitikája korábban kevésbé vette figyelembe, hogy ha a beszállítótól vonzza el a munkaerőt, a saját beszállítóit hozza kedvezőtlen helyzetbe. Azonban a szakképzett munkaerő vándorlása napjainkra nemcsak az Audival szemben áll fenn, a többi KKV is konkurenciának tekinthető. A cég megtanult együtt élni a helyzettel, próbálnak alternatívát kínálni kisebb vállalkozásként, családiasabb munkakörülményeket kínálni az alkalmazottaknak. Ezt kell előnyükre fordítani a szakképzett munkaerő vonzásában és megtartásában. A médiában is visszaköszön az alkalmazottakért folytatott verseny, amellyel próbálnak lépést tartani, hogy versenyképes fizetést adjanak a munkavállalóknak. Figyelemmel kísérik az Audi működését, példaértékűnek tekintik a multinacionális vállalat kommunikációját, marketingjét, az az álláspontjuk hogy sokat lehet tanulni a „nagy testvértől”. Az Audi tehát nemcsak a tevékenységre, munkaerőre van hatással, hanem a vállalati kultúrára is. Az Audi Akadémiával is jó kapcsolatuk van, abból adódóan, hogy az Audi nyitott a KKV-k felé. Az együttműködés már harmadik éve sikerrel zajlik. Az Audi további hatása közvetetten a lakásárak tekintetében is meglátszik. A jelenlegi magas albérletárak esetén a KKV-k nem tudnak versenyezni az alkalmazottak vonzásában. A jelenlegi munkaerőhiányt egyrészt más országrészekből idevonzott alkalmazottakkal lehetne pótolni, azonban számukra lakhatást is kellene biztosítani, egy KKV számára azonban jelentős költség ennek kitermelése.

Összességében elmondható, hogy a Borsodi Műhely Kft. kiemelkedik az autóiipari beszállítók közül, hiszen olyan egyedi termékeket gyártanak, amelyekkel hosszú távon is versenyképesek tudnak maradni. Nagyon jó üzleti kapcsolataik vannak, melyek jelentős része már több évtizedes múlttal rendelkezik. Fontosnak tartják azonban a több lábbon állást, szeretnének nyitni más iparágak felé is, hiszen a válság alatt megérezték, hogy az autóiipari beszállítóként a nagy multinacionális vállalatoktól függenek. Törekedni kell, hogy minél szélesebb legyen a hálózat. A beszállítói hálózatba való bekerülés, az évtizedes jó kapcsolatok, a folyamatos új megkeresések mind annak köszönhetőek, hogy a Borsodi Műhely Kft. kiválóan tudott alkalmazkodni a vevői igényekhez. Ezt az alkalmazkodást és magas minőséget tekintik legfőbb versenyelőnyüknek.

2.5. A VÁLLALAT EGYÜTTMŰKÖDÉSEI GYŐRI INTÉZMÉNYEKSEL

A Borsodi Műhely Kft.-nél szoros az együttműködés a helyi szereplőkkel mind az oktatási szereplők, mind a városvezetés szempontjából. Az oktatási intézmények közül elsősorban a szakközépiskolákkal (szakmunkás képzőhely révén),

valamint a Széchenyi István Egyetemmel van jó kapcsolatuk. Jelen fejezet rész ezeket az együttműködések veszi sorra.

A cég jogelődjeként 37 éve Borsodi László 1981-től egyéni vállalkozóként, akkoriban úgynevezett kisiparosként kezdte tevékenységét. Ebből adódóan kezdetben még nagy hatást nem gyakorolt Győr városára, azonban később szakértelmét, tevékenységét elismerték, tisztségeket kapott a kamarában, az ipartestületben és különböző alapítványokban. Mindig nagy hangsúlyt helyezett arra, hogy a képző-intézetekkel és a szakmával jó kapcsolatot ápoljon. Mindig lényegesnek találta az intézmények figyelmét felhívni arra, hogy a munkaerőpiac igényeit mérjék fel. Felfigyelt rá, hogy nem olyan szaktudású fiatalok végeznek a szakközépiskolákban, egyetemeken, akikre neki szüksége lenne. Szeretett visszacsatolást adni a képzőhelyek számára, hogy a felvett alkalmazottaknak, tanulóknak milyen tudása van, milyen ismereteket szereznek meg az oktatásban és mi lenne az elvárás a vállalkozás részéről, valamint melyek a hiányosságok. A szakképző intézmények nyitottak voltak az együttműködésre, így a párbeszéd már több, mint húsz éve elindult. Míg kezdetben a cég tevékenységéből adódóan főként szakmunkás tanulók képzőhelyeként kapcsolódott be az oktatásba, később azonban az egyetemmel is szorosra vált az együttműködés, például a Practing Alapítvány alapító tagja volt Borsodi László.

A generációváltással is folytatódott a partnerségi viszony, az új vezetőségben fontosnak találják az együttműködést az oktatási és más győri intézményekkel. A kamarában, ipartestületben továbbra is jelen vannak, részt vesznek a 2008-ban alakult pályaaorientációs konzorciumban, 2017-től pedig a városfejlesztési paktum támogatói. Az ügyvezető megemlíti, hogy mindenféle városfejlesztési vagy oktatással kapcsolatos programban szívesen – egy KKV méretéhez képest nagyon aktívan – vesznek részt, akár tanulmányírás, akár rendezvények esetén, ha megkeresik őket. Főként olyan programokba szeretnek bekapcsolódni, melyekhez szakmailag is hozzá tudnak tenni (pl. pályaaorientáció). Horváthné Borsodi Mónika kiemeli, hogy Győr városban hatékony az együttműködés, értékeli, hogy megkérdezik a vállalatok véleményét és be is építik a javaslatokat. Az egyetemmel napi szintű kapcsolatban állnak, főként a tanszékekkel, laborokkal.

2.6. AKTUÁLIS ÉS JÖVŐBELI KIHÍVÁSOK

A Borsodi Műhely Kft. versenyképessége a folyamatos alkalmazkodásban rejlik. Az eddigi kihívásokkal is ennek köszönhetően tudtak sikerrel szembeszállni. Fontosnak tartják a legújabb trendek, a kutatás-fejlesztési eredmények nyomonkövetését, mint az ipar 4.0, a robotizáció, vagy az elektromos autó elterjedése. Véleményük szerint a magyar KKV-k esetében az információgyűjtés fázisa zajlik az ipar 4.0 kapcsán, a Borsodi Műhely Kft. partneréhez, a Széchenyi Egyetemhez fordult ezügyben. A cég egyedi gyártással foglalkozik, az új trendek közül elsősorban a robotizáció és az elektromos autó fogja őket is érinteni. A saját tervező részleg már terveznek robotokkal felszerelt, automatizált sorokat.

Még nem látják pontosan, hogy az ipar 4.0 hová fejlődik, hová fog kiteljesedni. Előre gondolkodnak, leginkább a képzésekben, fejlesztésekben próbálják megközelíteni a legújabb trendeket, a saját tanulóik kapcsán próbálják a képzésbe beépíteni a legújabb fejlesztési irányokat. Nemrég vásároltak 3D nyomtatót, továbbá robotkar megvásárlását is tervezik. Az új robot-technológia jelenleg elsősorban a sorozatgyártásban alkalmazható, a Borsodi Műhely Kft. viszont egyedi gyártással foglalkozik, azonban úgy gondolják továbbra is szükség van gépekre, melyekkel a termelés megvalósulhat, ők pedig igazodnak a változó vevői igényekhez. Ha ez a robotizáció irányába történik, akkor ők is próbálnak arra elmozdulni. Az elektronika felé is szeretnének nyitni, fontos tényezőként emelték ki egyrészt a gépészek ismereteinek további bővítését, valamint az új generáció, a 18-20 évesek szakképzését. Ahogy a képzőhelyek, intézmények is nyitnak, ők is várják a tanulókat. Ha a vevői igények alapján érkezik hozzájuk egy új megrendelés, a tapasztalatokat megosztják a tanulókkal és az egyetemistákkal.

További tervek közt szerepel a légi- és hadipar megkeresése, mint diverzifikáció, portfólió bővítés. Az egyetem felé is javasolták az ezirányú fejlesztéseket, a beszállítóvá válásban pedig nagy segítség lenne egy jelentős kutatás-fejlesztési tevékenység a légiipar területén. A fejlesztések kivitelezése már K+F tevékenység, amire a saját munkájukon felül a mérnökeiknek már nincs kapacitása, a vállalat sem engedheti meg magának, hogy főállásban kutatókat alkalmazzon egy olyan feladatra, ami nem átlagos gondolkodást igényel. Azonban szívesen kapcsolódnának egy ilyen jellegű, egyetemi K+F projekthez. Addig nehéz saját innovációt, kutatást elkezdeni, amíg a vevők nem lépnek, hiszen beszállítóként az ő igényeiket elégítik ki és hozzájuk alkalmazkodnak.

Végezetül arról kérdeztem Horváthné Borsodi Mónikát, hogy mi a véleménye Győr versenyképességéről, a város fejlődéséről és milyen további irányokat tartana szükségesnek. Elmondta, hogy szerinte vállalati, ipari oldalról Győr már régóta jó úton jár, az Ipari Park az egyik legkomolyabb és jelentősebb beruházás, amely a KKV-k számára jelentős fejlődési lehetőséget adott. Példaértékűnek tartják a városfejlődést akár a kultúra, akár a sportlétesítmények tekintetében. Ahhoz, hogy dolgozói réteget tudjanak vonzani, elérhető áru ingatlanokra lenne szükség, akár munkásszállás formájában is. Egy ilyen nagy ipari városnak, mint Győr nagyobb lakosságszámmal is kellene rendelkeznie, erre az ingatlan-beruházások jelenthetnek megoldást.

Összességében elmondható, hogy a Borsodi Műhely Kft. egy stabil pénzügyi háttérrel rendelkező vállalat, a folyamatos fejlesztések finanszírozása megfelelő. A cég az alkalmazkodásának köszönheti sikereit, folyamatosan keresik a megújulás lehetőségét. A térségi szereplőkkel példaértékű az együttműködés mind az oktatási szféra, mind a város vezetése irányába.

3. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány fő célja a Borsodi Műhely Kft. bemutatása, fejlődésének értékelése volt esettanulmány jelleggel. Egy nagyobb kutatás részeként került sor a cég vállalati beágyazódásának vizsgálatára, Audi-val való kapcsolatának feltérképezésére. Az Audi Hungaria Zrt. 25 éves évfordulója alkalmából megvalósuló kutatás a multinacionális vállalat kapcsolatrendszerét, partner vállalkozásait, a győri ipar jelentős szereplőit vizsgálja, jelen tanulmány is ebbe a témakörbe illeszkedik.

A szakirodalmi háttér bemutatásában főként a vállalati beágyazódás és a regionális versenyképesség került a fókuszba. Egy vállalat szerepe a térség gazdaságában egyértelmű, ugyanakkor oda-vissza jellegű folyamatok figyelhetők meg, hiszen nemcsak a cég hat egy város életére, hanem maga a város, a régió is befolyással lehet egy adott vállalkozás tevékenységére. A tanulmány bemutatja a cég történetét, fejlődését a vállalkozói tevékenység középpontba helyezésével. A vállalkozás fejlődése a vagyoni, pénzügyi- és jövedelmi helyzet értékelésével került szemléltetésre. Az éves beszámoló adataira támaszkodtam az elemzés során.

A vállalati beágyazódást, a különféle gazdasági szereplőkkel való kapcsolatokat, az Audihoz fűződő viszonyt és a cég jövőképét, stratégiáját az ipar 4.0 gyorsan változó világában az ügyvezetővel készült mélyinterjú segítségével vizsgáltam meg.

Összességében elmondható, hogy a Borsodi Műhely Kft. egy olyan tradicionális győri KKV, amely a kezdetektől szorosan kötődik a városhoz, nemcsak az ipar szereplőivel, hanem az oktatási szférával és a város vezetésével is jó kapcsolatot ápol. A minőség, a folyamatos fejlesztések, az egyedi igényekre való specializáció és a nagyfokú alkalmazkodás tette lehetővé a folyamatos bővülést. A kezdetben egyszemélyes vállalkozásból negyven, majd mára a százötven főt is meghaladó cég lett, amely parterei közt tud számos jelentős autóiipari vállalatot, nemcsak az Audit. A cég pénzügyi háttere stabil, a 2008-as gazdasági válság évében volt egyedül veszteséges. Az eszközparkot folyamatosan bővítik, az új beruházások jellemzően uniós támogatások segítségével valósulnak meg. A cég működésének elemzése, a cégtörténelem ismerete és az elkészített mélyinterjú alapján kijelenthető, hogy a vállalkozás alkalmazkodókészsége és precizitása azok a kulcstényezők, melyek hozzájárulnak a sikerhez. A jövőbeli kihívások, úgymint a nagyfokú automatizálás, az elektromos autó elterjedése, az ipar 4.0 sem ijeszti meg a cég vezetését, bizakodóan tekintetnek a jövőbe és felkészülten néznek szembe az új kihívásokkal.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adorján Cs.-Lukács J.-Róth J.-Veit J. (2003) *Számvitel és elemzés II/B. kötet - A beszámoló elemzése*. MKKOK Kft., Budapest.
- Béhm I.-Bárczi J.-Zéman Z. (2016) A vállalati teljesítmény mérésének mutatói és alkalmazásuk (I. rész). *Controller Info*, 4, 3, 27-36.
- Dombi G.-Horváth Á.-Kabai G.-Fodor-Kun E.-Oláh M.-Sápi Z.-Szabó P.-Tóth B. I. (2017) *A területi tőke és magyarországi dimenziói*. Nyilvánosságért és Civil Társadalomért Alapítvány (NyiCiTa), Balatonfűzfő.
- Etzkowitz, H.-Leydesdorff, L. (2000) The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*, 29, 2, pp. 109-123.
- Fekete D. (2017a) Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ Győrben. *Polgári Szemle: Gazdasági és Társadalmi Folyóirat*, 13, 1-3, 106-115.
- Fekete D. (2017b) A KKV fejlesztés aktuális kérdései Győrben. *Tér-Gazdaság-Ember*, 5, 2, 65-77.
- Filep B.-Kovács Zs.-Kara Á.-Tömböly T. (2013) „City - University - Company” Coordinated Strategic Development: Industry Zone in Győr Focused on the Vehicle Industry. In: Valerij Dermol-Nada Trunk Širca-Goran Đaković (eds.): *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning*. ToKnowPress, Bankok - Celje. pp. 797-808.
- Filep B.-Tamándi L.-Rámháp Sz.-Kovács Zs.(2012) The Economical and Social Impact of Széchenyi István University (Győr, Hungary) on Regional Development. In: Ginevičius, R.-Rutkauskas, A. V.-Stankevičienė, J. (eds.): *Business and Management 2012: 7th International Scientific Conference*. Vilnius Gediminas Technical University Press, Vilnius. pp. 559-568.
- Jóna Gy. (2017) Equilibrium és torz növekedés regionális tényezői. *Tér-Gazdaság-Ember*, 4, 1, 24-44.
- Józsa V. (2017) A vállalati beágyazódás. *Comitatus: Önkormányzati Szemle*, 27, 222, 78-85.
- Lengyel I. (2010) *Regionális gazdaságfejlesztés*. Versenyképesség, klaszterek és az alulról szerveződő stratégiák. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Rechnitzer J. (2016) *A területi tőke a városfejlődésben*. A Győr-kód. Dialóg-Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Smahó M. (2012) System of Knowledge Transfer in the Automotive Industry. In: Rechnitzer J.-Smahó M. (szerk.): *Vehicle Industry and Competitiveness of Regions in Central and Eastern Europe*. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr. 71-107.
- Tóth B. I. (2015) Territorial Capital: Theory, Empirics and Critical Remarks. *European Planning Studies*, 23, 7, pp. 1327-1344.
- www.borsodimuhely.hu

A REHAU Automotive Kft. működési sajátosságai

Characteristics of the REHAU Automotive Ltd.



Absztrakt

A tanulmány egy Győrben működő járműipari vállalatot, a REHAU Automotive Kft.-t mutatja be, melynek fő profilja az exterior üzlet. Az Audi Hungaria Zrt. beszállítójaként működő vállalkozás az ipari parkban található, ahol több mint 100 vállalat működik jelenleg. Az elemzés célja, hogy áttekintést nyújtson a vállalat működési sajátosságairól a gyár-igazgatóval készített mélyinterjú alapján. Az eredmények alapján Győr megyei jogú város önkormányzata és a Széchenyi István Egyetem jelentősen hozzájárulhat a bemutatott vállalat jövőbeli működésének további fejlesztéséhez.

Kulcsszavak: autóiipari beszállító, esettanulmány, exterior üzlet, Győri Ipari Park, REHAU Automotive Kft.

Abstract

This paper introduces a Hungarian company in the automotive industry whose main profile is the exterior business. The REHAU Automotive Ltd., a supplier of Audi Hungaria co. ltd., is a factory in Győr, Hungary in the Industrial Park, where more than 100 companies operate nowadays. The purpose of the analysis is to give an overview of the specialties of the company based on the interview with the factory director. Based on the results, the local government of Győr and the Széchenyi István University in Győr can significantly contribute to the development of the company.

Keywords: car manufacturing industry supplier, case study, exterior business, Industrial Park of Győr, REHAU Automotive Ltd.

BEVEZETÉS

A Győrben jelenlévő vállalatok sikereihez^[1] a - tanulmányban vizsgált - járműipar jelentősen hozzájárul, de nem elhanyagolható a többi iparág sem. A város gazdasági ereje kiemelkedő, ami Jakab (2014) kutatásai alapján több tényező együttes meglétének köszönhető. Az ideális fekvés, az infrastruktúra állandó fejlesztése és az Ipari Park folyamatos bővítése lehetőséget teremtett/teremt a letelepedni kívánó vállalkozások számára. Az itt működő cégek 15-20%-a a járműiparhoz kötődik, ami részben az Audi Hungaria Zrt. - mint „zászlóshajó” - jelenlétének köszönhető. Az Audi emiatt a vállalati kutatások gyakori szereplője, főként, ha a járműipar kerül a tudományos elemzések fókuszába.

Az 1992-ben alapított Nemzetközi Ipari Parkra, illetve az ehhez teret biztosító Győr városára mára több mint 100 - köztük nem csak hazai, hanem számos külföldi - vállalat tekinthet dinamikusan fejlődő letelepedési helyként. Az 1990-es évektől a városban megjelenő újabb iparágak, a külföldi tőke nagyságának a növekedése, illetve a vállalatok számának az emelkedése gazdaságélénkítő hatást generált. Az előnyök mellett - az idő előre haladtával - természetesen a fejlődés bizonyos korlátai is megmutatkoztak, melyek közül jelenleg a munkaerőhiány^[2] a leginkább aktuális problémakör a térségben.

Az Audi AG 1992-ben döntött a győri motorgyár létrehozásáról, ami a megyeszékhely számára óriási potenciált rejtett magában, hiszen a letelepedés lehetőséget teremtett a Nyugat-dunántúli régió, illetve Győr-Moson-Sopron megye külföldi vállalatok általi felfedezésére. Emellett a(z) - akkoriban súlyos, több mint 10 000 főt érintő leépítéseket kényszerűségből végrehajtó - Rába Magyar Vagon- és Gépgyár Rt. munkavállalóinak egy részét ismét foglalkoztatni tudta, valamint hozzájárulhatott a több mint 100 éves győri járműipar alakításához (Germuska-Honvári, 2014). Az Audi AG telephelyválasztását - „világvállalat” voltának köszönhetően - a kormányzat prioritásként kezelte, adókedvezményekkel^[3] és állami támogatásokkal járultak hozzá a vállalat működéséhez.

Az autógyár tervei között már a telephelyválasztását követően megfogalmazódott, hogy külföldi és belföldi beszállítókat egyaránt szeretne alkalmazni. Ferenczi (1994) gyárvatásról (1994. október 12.) szóló cikke alapján megtudhatjuk, hogy magyar beszállítója a gyártás kezdetén még nem volt a vállalatnak, de jövőbeli közreműködésükre mindenképpen számítottak. A minőségi kritériumot azonban ekkor is kulcsfontosságúnak tartotta a német nagyvállalat, ami a magyar

[1] A TeIR település szintű, aggregát társasági adóbevallás adatai alapján 2016-ban az értékesítés nettó árbevételét tekintve a hetedik, az adózás előtti eredmény alapján pedig az ötödik helyen állt a város. Ehhez természetesen párosul a cégek számára nyújtott adókedvezmények magas szintje, ami Győrben a főváros után a második legmagasabb volt.

[2] Erről részletesen lásd a 1.3.8. alfejezetet.

[3] Az Audi Hungaria Zrt. 2005-ös és 2012-es beszámolóai alapján a társaság a 3078/2000. számú kormányrendelet szerint 2011. december 31-ig társasági adófizetési, 2007. év végéig pedig iparűzési és építményadó alóli mentességet kapott.

cégek számára kezdetben jelentős korlátnak bizonyult. Manapság a beszállítók versenyeztetése is párosul ezzel a feltétellel, ami miatt a beszállítói válást követően a folyamatos fejlesztés sem maradhat ki ezen cégek mindennapjaiból.

Az Audival kapcsolatosan ezért érdemes megvizsgálni beszállítóinak telephely választási, fejlődési kritériumait, figyelembe véve a méretükből és motivációjukból adódó különbségeket. Jelen tanulmány célja ezért egy speciális helyzetben lévő vállalat, a REHAU Automotive Kft. bemutatása az említett nézőpont szem előtt tartásával.

1. A REHAU AUTOMOTIVE KFT. MŰKÖDÉSE

1.1. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A Széchenyi István Egyetem, az Audi Hungaria Motor Kft. és Győr Megyei Jogú Város 2013-ban dolgozta ki a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ (továbbiakban: FIEK) koncepcióját. A három szereplő közös – állam által finanszírozott – folyamatmodelljeként jellemezhető ez az együttműködés, mely a helyi kis- és középvállalkozások bevonásával végez kutatásokat (Fekete, 2017). A koncepció nyomán indított – beszállítói kapcsolatokra fókuszáló – projekt kapcsán készült jelen tanulmány, melynek célja, hogy bemutassa a REHAU Automotive Kft. működési sajátosságait. A vállalat bemutatása az alábbi módszerekkel történt:

- Személyes interjú Horváth Ferenc igazgatóval, melynek során az alábbi témák kerültek a középpontba: a REHAU cégcsoport bemutatása, a vállalat letelepedése, fejlődési pályája, beágyazottsága, kapcsolatai.
- A vállalat honlapja (www.rehau.com): az interjú során szerzett információk kiegészítéseként szolgált, különösen a REHAU cégcsoport bemutatása során.
- Az Elektronikus Beszámoló Portálon megtalálható beszámoló adatok a 2012 és 2016 közötti időszakra vonatkozóan.
- Az Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer: a mélyinterjún elhangzottak kiegészítése céljából kerültek felhasználásra adatok a rendszerből.

1.2. A REHAU CÉGCSOPORT

Az alfejezet célja, hogy röviden bemutassa a cégcsoport főbb jellemzőit. A cégcsoportot Helmut Wagner alapította 1948-ban Németországban, a vállalat a mai napig magánkézben lévő családi vállalkozás, melynek főbb tevékenységei a következő iparágakat érintik:

- autóipar: külső és belső alkatrészek gyártása (pl. légvezeték, szigetelés, lökhárító, sárhányó);
- építőipar: energiatakarékos rendszermegoldások kivitelezése (pl. nyílászárók, fűtés-hűtés technológiák, vízkezelés, geotermikus energia hasznosítás);
- egyéb ipar: bútorigipari kiegészítők, locsolótömlők, háztartási kisgép alkatrészek gyártása.

A győri leányvállalat igazgatója kiemelte, hogy a németországi központ és a leányvállalatok gyárai közötti kapcsolat egy logikus struktúra mentén alakult ki. A központi fejlesztések (core fejlesztések) a központi területeken (headquarters) történnek, miközben a gyárak alapvetően az üzleti tevékenységet viszik, mely feladat tekintetében önálló egységeknek tekinthetők. Fontosnak tartotta megemlíteni, hogy kezdetben csak autóiipari szegmensben működött a vállalat, így német autóiipari társaságoknak gyártott apróbb műanyag alkatrészeket. Az üzleti lehetőségek kiszélesedésével azonban új lehetőségek nyíltak meg számára, így kezdték meg például a műanyag ablakokkal foglalkozó újabb divízió beindítását. Az energiatakarékossági megoldások egy új megoldását jelentette ez a technológia, melyben a REHAU élen járt. Az 1. ábra a vállalat telephelyeit mutatja be.

1. ábra: A REHAU cégcsoport jelenléte világszerte
Figure 1 REHAU Group's Businesses Around the World



Forrás: <https://www.rehau.com/hu-hu/vallalat/telephelyek>

Az interjú során kiderült, hogy a vállalatcsoport autóiipari ágazata – mely már az alapítás óta létezik – mára jelentős divízióvá nőtte ki magát. A 2008-as gazdasági világválság átmeneti hullámvölgye után ismét „száguld, tehát bővül” ez az ipar, így a REHAU-n belül is egyre meghatározóbb a szerepe, a vállalati termelés körülbelül 25%-át teszi ki. Világszerte több fejlesztési, termelési és értékesítési helyszínen megtalálható a társaság ezen szegmense, mely szinterekről részletesebben tájékozódhatunk a 2. ábra segítségével.

2. ábra: REHAU Automotive vállalat jelenléte világszerte
Figure 2 REHAU Automotive Businesses Around the World



Forrás: <https://www.rehau.com/gb-en/locations-automotive-global/1272462>

A cég tevékenységéből adódóan számos autóiipari kapcsolattal rendelkezik világszerte. Leányvállalatának magyarországi letelepedésénél fontos szerepet kapott a REHAU Audival fennálló több mint 50 éves partnersége, mivel emiatt lehetőségük nyílt egy már jól működő, „hagyományos” együttműködés folytatására.

1.3. A REHAU AUTOMOTIVE KFT.

Az alfejezetben REHAU cégcsoport győri leányvállalata – a REHAU Automotive Kft. – kerül bemutatásra a korábban ismertetett szempontok alapján.

1.3.1. TELEPHELYVÁLASZTÁS

A REHAU győri telephelyválasztásának az Audi volt az egyik fő motivációja, mivel, a gyárigazgató megfogalmazásában: „Itt megnyert üzletük volt.” A gyárnak a győri Audi mellett a – beszállítói megrendelések nagyságának körülbelül felét kitevő – pozsonyi Volkswagen is kulcsfontosságú partnere. Alapvetően tehát ez a két cég játszik kulcsszerepet a vállalat életében, de disztribúciós hálózatának köszönhetően Európa szerte képes alkatrész-utánpótlási célú beszállítások elvégzésére is, amelyek forgalmának közel 10%-át jelentik.

Magyarországon a REHAU Automotive Kft. 2011-es bejegyzésű, 2012-ben alapított vállalat, ahol a gyártást („tömegtermelést”) 2013-ban kezdték meg. A győri gyárnak az autóiiparon belül a fő profilja az úgynevezett „exterior üzlet”, mely olyan karosszériához köthető elemek gyártását jelenti, melyek színre fújtan láthatók a gépjárműveken. Az első és hátsó lökhárító tipikusan ezek közé sorolható, melyeket a gyár készre szerelten szállít, így csupán, mint egy modul kell azt a megfelelő konfigurációval az autókhoz csatlakoztatni. A lökhárítók mellett egyéb karosszé-

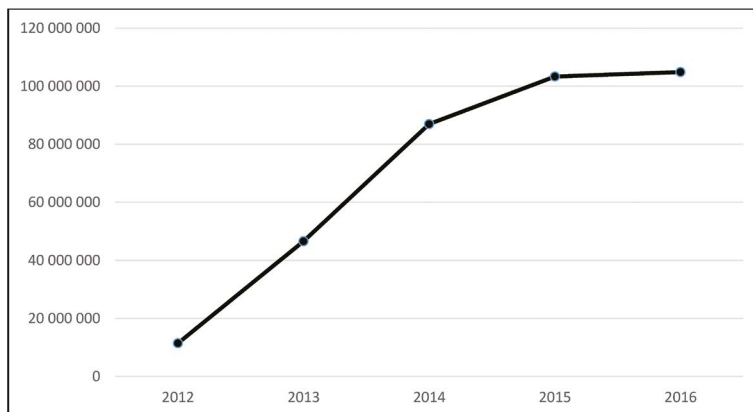
riaelemeket, például ajtókiegészítőket, spoilereket és a kerékjárat ívéhez csatlakozó elemeket is gyártanak. A REHAU szerint az Audinak történő gyártás jelentősen eltér más, olcsóbb kategóriás autógyárakétól. A nagyvállalat általi igény ugyanis több ezer eltérő kombinációra is vonatkozhat, melyek minőségi feltételeknek megfelelő legyártása komoly szakértelmet követel. A REHAU-nak pedig alkalmazkodnia kell az elvárásokhoz, amit tovább bonyolít, hogy a legyártott termékeknek az Audi által preferált „just in time” rendszerhez közvetlenül csatlakoznia kell.

1.3.2. A VÁLLALAT PÉNZÜGYI JELLEMZŐI

A vállalat által gyártott termékek megismerését követően bemutatom a fontosabb beszámoló adatokat annak érdekében, hogy képet kaphassunk a vállalat pénzügyi helyzetéről.

A 3. ábra a vállalat mérlegfőösszegének alakulását mutatja 2012 és 2016 között. A gyártás megkezdéséhez beruházásokra, illetve anyagokra volt szüksége a vállalatnak, így mérlegfőösszege az első két évben jelentős mértékben emelkedett, ami a vállalati növekedés egy fontos jeleként értelmezhető. A cég az Ipari Parkban még csak rövid ideje (5-6 éve) van jelen, ami nem tekinthető hosszú életciklusnak. A vállalat által megvalósított beruházások száma azonban folyamatosan nőtt, ami a REHAU növekedési hajlandóságát tükrözi.

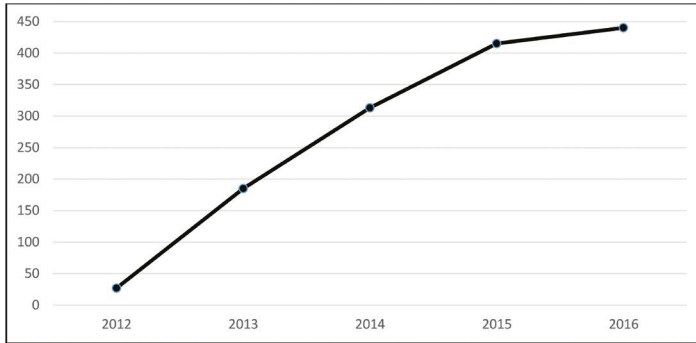
3. ábra: REHAU Automotive Kft. mérlegfőösszege, 2012–2016, euró
Figure 3 Total Assets of REHAU Automotive Ltd. 2012–2016, euro



Forrás: Saját szerkesztés az Elektronikus Beszámoló Portál adatai alapján

Jelenleg egy 8 ezer m²-es csarnokbővítési és egy 6 ezer m²-es logisztikai helyiségbővítési projekt zajlik a cégnél, melyek megkezdése rendelésállományuk növekedésének és üzleti lehetőségeik kiszélesedésének köszönhető. A 4. ábrán szemléltetett létszámállományt is érdemes figyelembe vennünk a győri gyár működése kapcsán, mivel a munkavállalók számának változása a vállalati növekedés egy újabb mérőszámaként értelmezhető.

4. ábra: REHAU Automotive Kft. foglalkoztatotti létszáma 2012–2016, fő
Figure 4 Employees of REHAU Automotive Ltd. 2012–2016, person

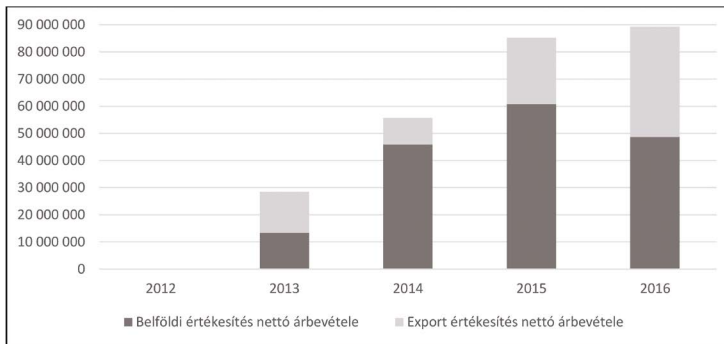


Forrás: Saját szerkesztés az Elektronikus Beszámoló Portál adatai alapján

A mérlegfőösszeggel együtt vizsgálva a folyamatos létszámnövekedést arra a következtetésre juthatunk, hogy a REHAU győri jelenléte óta jelentős lépéseket tett nem csak beruházás, de munkaerő tekintetében is azért, hogy növekedési potenciálját megőrizhesse. A tömeggyártás megkezdése óta évente átlagosan 33%-kal nőtt a vállalat munkavállalói létszáma, 2016-ra elérve a 440 főt.

Az 5. ábrán – az eddig megismert adatokat kiegészítve, az értékesítés oldalára áttérve – az árbevételt belföldi és exportértékesítés formájában láthatjuk. Az új gyár 2013-as létesítését követően a REHAU árbevétele folyamatosan emelkedett, de kezdetben a belföldi értékesítés^[4] kisebb szerepet kapott, mint az ezt követő években.

5. ábra: REHAU Automotive Kft. árbevételének alakulása, 2012–2016, euró
Figure 5 Net Sales Revenues of REHAU Automotive Ltd., 2012–2016, euro



Forrás: Saját szerkesztés az Elektronikus Beszámoló Portál adatai alapján

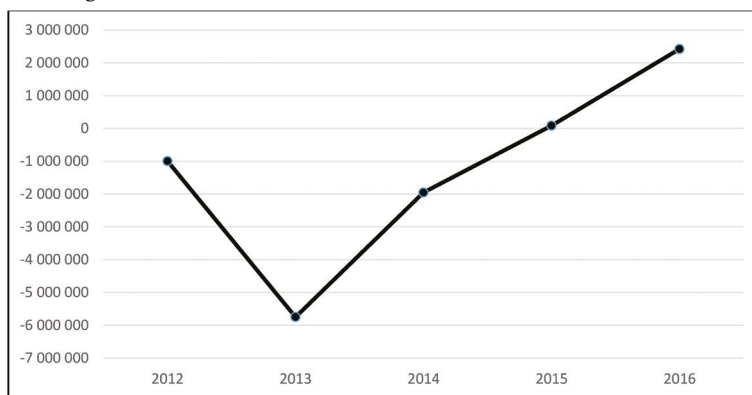
[4] A REHAU Automotive Kft. 2013-as beszámolója alapján az árbevétel jelentős része az Audi Hungaria Motor Kft.-nek történő lökhárító értékesítésből származott. Az EU-s értékesítés túlnyomó részét pedig az Audi AG-nak, a BMW AG-nak, és a Volkswagen AG-nak történt szállítások adták. A 2014-es beszámoló szerint a belföldi és export értékesítés megoszlása az előző évihez hasonlóan alakult, de ekkor a belföldi értékesítésben jelentős szerszám eladás (17 964 700 euró) is helyet kapott.

Az Audi – mint legfontosabb belföldi partner – szerepe azonban így is jelentős, habár az export folyamatos felértékelődését jelzik a 2015-ös és 2016-os évek adatai.

A 6. ábrán a vállalat adózás utáni eredményéről tájékozódhatunk a 2012 és 2016 közötti időszakra vonatkozóan. A cégnek 2012-es alapítása után három évvel sikerült először pozitív adózás utáni eredményt elérnie, ami a korábban látott mérlegfőösszeg, létszám és árbevétel adatokkal összefüggésben pozitívumként könyvelhető el, mivel az efféle beruházások megtérülése általában hosszabb időtávban érzékelhető. 2013-tól évente 2 millió euróval nőtt a REHAU adózás utáni eredménye^[5], amire Győrben végzett tevékenységének pozitív hozzáadékként tekinthetünk. A megismert információk tudatában tehát egy dinamikus fejlődő vállalat képe tárul fel előttünk.

6. ábra: REHAU Automotive Kft. adózás utáni eredményének alakulása, 2012–2016, euró

Figure 6 Net Income of Rehau Automotive Ltd., 2012–2016, euro



Forrás: Saját szerkesztés az Elektronikus Beszámoló Portál adatai alapján

1.3.3. A BESZÁLLÍTÓI KAPCSOLATOK KIALAKÍTÁSA

A beszállítói lét kialakítása és fenntartása kulcsfontosságú kérdés minden vállalat tekintetében, így a REHAU sem lehet kivétel ez alól. A cégcsoport több évtizede partneri kapcsolatban áll az Audival, így győri telephelyválasztása gazdasági szempontból megalapozott volt.

Az autógyár beszállítói közé való bekerülés legfőbb feltételeként a múltbeli teljesítmény alátámasztását, azaz a referenciák számát és minőségét emelte ki interjúalanyom. A REHAU korábban több országban is kapott üzleti lehetőségeket az Auditól, melyeket kihasználva folyamatosan bizonyíthatta „rátermettségét” a nagyvállalat számára.

[5] A REHAU Automotive Kft 2012–2016-os beszámoló adatai szerint a vállalatnál osztalékfizetés nem történt, így mérleg szerinti eredményét győri beruházásainak megvalósítására fordíthatta.

Az Audi, mint versenyszférában működő autógyár a legjobbak közé sorolható, ezért feltételrendszere potenciális és meglévő beszállítói számára kritikusnak tűnhetnek. A REHAU szerint viszont az Audinak, mint kiemelkedő autóiipari vállalatnak, nincsenek különleges elvárásai, csupán a sztenderd, nemzetközi követelményeknek megfelelően dönt, illetve működik. Az Audi beszállítójaként pedig meg kell felelni az általa támasztott – főként minőségi – követelményeknek, mivel a gyártás szüneteltetése minden – a just in time rendszerben érintett – vállalat számára jelentős költségekkel jár. Az Audi beszállítói rendszer ezért arra összpontosít, hogy minimalizálja a folyamatos működés fennakadásának a kockázatát.

A REHAU szerint a több lábon állás fontos szempont a vállalatok működését illetően, így nem teheti meg, hogy a potenciális partnerekként megjelenő kis- és középvállalkozásokkal nem veszi fel a kapcsolatot. A versenyhelyzet megköveteli azt a viselkedésmódot, amit a REHAU követni szeretne, de figyelembe kell vennünk, hogy a vevői kifizetések folyamatossága mellett sem tudnak ezek a cégek akkora forgalmat generálni, mint a multinacionális társaik.

1.3.4. BERUHÁZÁSOK FINANSZÍROZÁSA

A vállalat legfőbb törekvése a vevői igényekhez igazítani működését biztosító eszközzeit, épületeit is, így 2012-es alapítása óta jelentős beruházásokat valósított meg. Jelenleg is folynak az újonnan megkötött üzletekhez kötődő – robotizációval, szereléssel, logisztikai fejlesztésekkel kapcsolatos – modern berendezéseknek a telepítései a gyárba. A REHAU számos technológiai innovációval rendelkezik, melyek megvalósításai önálló tevékenységként jelentkeznek, de természetesen, ha szükséges fejlesztő cégek, gépgyártók és szakemberek bevonásával valósítják meg azokat. A folyamatos fejlesztések, melyek finanszírozása önállóan, illetve pályázati kiírásoktól függően Európai Unió és állami támogatások igénybevétele mellett történik szükségesek annak érdekében, hogy a REHAU versenyben tudjon maradni.

A finanszírozás egy másik formája az ellátási láncon belüli finanszírozás, mely folyamat során a vevő finanszírozza a beszállító cég beruházásait árengedményekért cserébe. A REHAU ezzel a lehetőséggel azonban nem él, mivel az autóiiparban alapvetőnek tekintett árengedményekről az előzetes üzleti tárgyalások során dönt. Az autógyárak által levédett karosszéria elemek gyártása miatt mégis egy speciális modellt kell alkalmaznia. A termékek legyártásához ugyanis olyan fröccsöntő gépekre van szüksége, melyek az Audi által megtervezett és birtokolt forma, illetve dizájn alapján készülnek. A projekteteket, melyek a karosszéria elemeket gyártó gépek beszerzésére irányulnak a REHAU indítja el, de az Audi igényeit (pl. ívkanyarulat változása, stb.) folyamatosan figyelembe véve valósítja meg azokat. A projekt végeztével az Audi kifizeti a beszerzés költségeit, így birtokába kerül a fröccsöntő, amit a REHAU Automotive Kft. használ.

1.3.5. FOLYAMATOS FEJLŐDÉS: ROBOTIZÁCIÓ, IPAR 4.0

A robotizáció, illetve az ipar 4.0 kifejezésekkel írhatók körül azok a modern, újító jellegű, költséges, de hatékonynak tekintett fejlesztések, melyek napjainkban egyre korszerűbbnek tekinthetők. Az újítások eredményességét gyakran megkérdőjelezzik a dolgozói létszám változására, a kiadások megtérülésére, illetve a termelékenységre gyakorolt hatásaiknak a tükrében. A gyárigazgató az interjú során kiemelte, hogy az Audi folyamatos pályázati kiírásaival teremt versenykörnyezetet beszállítói között. A versenyképesség fenntartása és növelése érdekében így a REHAU-nak a termelési folyamatokat érintő egyre modernbb technológiai megoldásokkal kell dolgoznia, melyek egyre versenyképebb ajánlatok kialakítását teszik lehetővé számára.

A REHAU működésének hétköznapijaiba ezért már beépült a robot technológia. A korszerűsítések viszont semmilyen esetben sem jelentenek teljes körű technológiai váltást a cég életében. A járműiparban ugyanis a hosszú távú, folyamatos gyártás a jellemző, mivel az autók több évig jelen vannak a piacon. A modernbb közvetlen gyártást érintő folyamatfejlesztések (pl. új robot alkalmazása) ezért az új üzletek megnyerésekor kerülnek bevezetésre a gyárban.

A robotizáció tehát már része a REHAU működésének, ami a bővülésnek, valamint az új üzleteknek köszönhetően „növeli a munkavállalók iránti igényt”^[6]. Vagyis a robotizáció ezért létszámnövelő tényezőként jelenik meg a vállalat életében.

A gyártás túlzott felgyorsítására azonban nincs lehetősége a REHAU-nak, mivel a vevők piaci igényekhez igazodó megrendeléseinek kell megfelelnie. Karosszériaelemek gyártójaként termékei közvetlenül csatlakoznak az Audi gyártósorához, így termelési ütemének meg kell egyeznie az autógyárával. Az Audi által alkalmazott „just in time” rendszer sem teszi lehetővé számára a túltermelést, hiszen emiatt többlet készletei és költségei keletkeznének. Az időben történő szállítást segíti a két vállalat közötti minimális – 3 km-es – közúti távolság is.

A gyors reagálás és beavatkozás, az új intelligens megoldások kifejlesztése azok a lehetőségek, melyekben az ipar 4.0 keretein belül a REHAU leginkább megvalósítási alternatívákat lát, így az ezekhez kötődő fejlesztéseket, projekteket preferálja Győrben. Egy, a termékek nyomon követhetőségének kialakítását célzó projektet részletesebben megismerhettem az interjú során. A vállalat termékei a fejlesztés után egy rádiófrekvenciával azonosítható egyedi azonosítót kaptak annak érdekében, hogy nyomon tudják követni azt, hogy mely fázisban és éppen hol tart. A rendszer működik raktáron belül, de akár a szállítás egyes fázisaiban is lekövethetővé teszi a termék útját, illetve állapotát. A lehetőségben, hogy minden pillanatban mindent tudnak a termékekről, azaz az úgynevezett „full traceability-ben” jelentős elemzési és fejlesztési lehetőségek jelennek meg a cég szerint.

[6] Az új projektek olyan tevékenységeket is magukba foglalhatnak, amelyeket a robotok nem képesek ellátni.

1.3.6. AUDI KULTÚRA A VÁLLALKOZÁS ÉLETÉBEN

A multinacionális vállalatok részéről az ismeretek átadásának egy jellegzetes formája vállalati kultúrájuk népszerűsítése. Beszállítói köreik bevonásával a nagyvállalatok szorosabb kapcsolatokat alakíthatnak ki partnereikkel, ami mindkét fél számára előnyös lehet. Az Audi előszeretettel alkalmazza ezt a módszert, főként a környezeti és társadalmi felelősségvállalás területén. A fejlesztés szándékával ezért esélyt adott néhány stratégiai partnerének, hogy megfelelhessenek az általa előírt legújabb követelményeknek. Az alkalmassági vizsgálat, amely a REHAU-nál 2017 decemberében zajlott le – a következő elemekre terjedt ki a teljesség igénye nélkül:

- nők aránya a dolgozók között, illetve a vezetésben;
- törvényesség;
- 18 év alattiak foglalkoztatása;
- környezetvédelem, környezetterhelés;
- stb.

A REHAU jól teljesített az auditon, nem találtak olyan eltérést, ami nem felelt meg az Audi előírásainak, de ezt a felmérést évről évre meg fogják ismételtetni, ami előrevetíti a fejlődés irányát a cég számára a környezeti és társadalmi felelősségvállalás területén.

Az élethosszon át történő tanulás nem csak az emberekre vonatkozatható, hiszen a vállalatok számára is fontos, hogy minél professzionálisabban működjenek. „Mi is örökké szeretnénk fejlődni, illetve még a leggyengébbnek tűnő cégtől is lehet tanulni, nem hogy még az Auditól, aki egyébként egy élvonalban lévő cég.” – emelte ki a REHAU igazgatója az interjú során. A vállalati fejlesztésnek, fejlődésnek ezért a cég szerint szerves része a „benchmarkolás”, azaz más társaságok működési folyamatainak a megismerése, illetve saját megoldásaik megosztása másokkal, persze csakis a versenytársak tevékenységből való kizárása mellett. Bármilyen iparágból is keresik meg a REHAU-t, szívesen fogadják, mivel szerintük az együttműködés a tanulás egy fontos eleme. A látogatások célja természetesen, hogy a cégek ötleteket meríthessenek egymástól, annak érdekében, hogy saját működésük során hasznosíthassák azokat. A benchmarkolás ezért a kölcsönös tanulás eszköze, amit a REHAU szerint ki kell használni, mivel a közelség ezt megkönnyíti, illetve több területen is hasznosítható, mint pl.

- információs folyamatok;
- dolgozói elégedettség támogatása;
- dolgozók munkahelyre történő bejárása;
- dolgozók képzése;
- stb.

Az Auditól való tanulás is hasonló lehetőségeket rejt magában, főként azért, mert a motorgyár, illetve az összeszerelő üzem látogatásának a lehetősége mindenki számára nyitott, amit a REHAU – a dolgozói képzése miatt – benchmarkként fog fel. A gyárlátogatás ezen módozata nem jár jelentősebb egyez-

tevésekkel, mivel a résztvevők az Audi Hungaria Látogatóközpontján keresztül tekinthetik meg a gyártás és összeszerelés folyamatát. A beszállító cégek dolgozóinak nem kell kötelező jelleggel részt venniük ezeken a gyárlátogatásokon. A REHAU jellemzően 10-15 fős – magyarokból és külföldiekből álló – csoportokat küldd gyárlátogatásra annak érdekében, hogy ötleteket gyűjtsenek. A tevékenység folyamatos jellege nagyon lényeges, hiszen az Audi is fejlődik, így eszköztára minden évben bővíülhet valamilyen újdonsággal.

Az eddig bemutatottól eltérően – az üzleti kapcsolat miatt – szakmai jellegű bejárásokon való részvételre is lehetősége nyílik REHAU-nak, melyek egy-egy speciális területre fókuszálnak, mint például a lean szemlélet^[7], vagy a motorgyári robotok. Természetesen tier-1-es beszállítóként a REHAU bármikor beléphet Audi győri telephelyének területére, ami az összeszereléssel kapcsolatos azonnali feladatmegoldást segíti.

1.3.7. TOVÁBBI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK

Együtműködni természetesen nem csak vállalatokkal érdemes, hanem az egyre több területre jellemző munkaerőhiány csökkentése érdekében egyetemekkel is célszerű felvenni a kapcsolatot. A felsőoktatási intézmények olyan potenciállal rendelkeznek, melyek a cégek számára kiváló lehetőséget kínálhatnak az említett probléma okozta nehézségek enyhítésére.

A REHAU is jó alternatívákat lát az egyetemekben és főiskolákban, így jelenleg eseti megbízások keretében együtműködik a Széchenyi István Egyetemmel. A legfrissebb projekt logisztikai fejlesztések területén zajlik, egy tanszék bevonásával.

A partnerség egy másik szegmensét jelentik az oktatási intézmények és vállalatok közötti együtműködések és gyakornoki programok. Győrben a Triple Helix modell egy részeként is kezelhető – 1996 óta létező – PHARE támogatásból megvalósult PRACTING pilot-projekt keretében a Széchenyi István Egyetem gyakornokorientált mérnökképzés kialakítását tűzte ki céljául. A törekvések között jelentős súllyal bír a programban résztvevő diákok ipari környezetben eltöltött éves gyakorlata (Csizmadia et al., 2003), mely – a cégek hozzáállásától függő mértékű és minőségű – értékes ismereteket biztosíthat a gyakornokok számára. A REHAU is számos diákot foglalkoztat gyakornokként, illetve támogatja szakdolgozataik megírását annak érdekében, hogy – működésükben való hosszabb-rövidebb ideig tartó jelenlétük által – ismereteik bővílhessenek. A gyakorlat szerintük rendkívül sokat jelent a képzésben, ezért elengedhetetlennek tartják az általuk is támogatott – magyar képzésnek egy jelentős fejlődési lehetőségét jelentő – gyakorlatorientált oktatást. A Mercedesnél láthattunk példát elsőként a német mintájú duális képzés felsőoktatási szférában való megjelenésére (Szemereyné, 2014), melyhez hasonlóan az Audi is komoly stratégiai kapcsolatban áll a Széchenyi István Egyetemmel. A Rechnitzer

[7] A szemléletmód kizárja a pazarlást, így lehetőséget teremt a válságos időszakokban is a sikeres működésre.

és szerzőtársai (2016) által is kutatott partnerség egy sokak által ismert fémjele a kezdetben Audi Hungaria Belsőégésű Motorok Tanszék néven induló, majd 2015-től Audi Hungaria Járműmérnöki Karrá váló intézménye az egyetemnek.

A REHAU az Audihoz hasonlóan gondolkodik, szeretné bővíteni eddigi együttműködéseinek a körét, azzal a feltétellel, hogy a vállalat és a diákok kölcsönösen eredményesnek tartsák ezt a partnerséget. A cég az egyetemekkel való együttműködésekben, valamint a középfokú technikus képzésben látja a legnagyobb potenciált az említett cél eléréséhez. A gyár területén végezhető kihelyezett oktatások szervezésével, vagy az egyetemi tanórák kereteiben vendégelőadóként tartott előadások megtartásával a REHAU szívesen élne elképzelései megvalósítása érdekében. Elgondolásuk szerint a közös munkának köszönhetően megszerezhetővé válhat egy olyan korszerű, kurrens, gyakorlatias tudás, mely a munka világába kikerülő végzős diákok számára kulcsfontosságú lehet nem csak az elhelyezkedés, de az önmegvalósítás terén is. A vállalat vezetése szerint a tantárgyak keretében elsajátítható tudás sajnálatosan – jelentős mértékű elméleti mivoltából kifolyólag – nem feltétlenül fedi le a gyárak működését érintő területeket. A vállalati tapasztalatok oktatás általi átadása viszont úgy vélik, hogy kiküszöbölhetné azt a problémát, hogy a diákok egyetemi éveik alatt nem ismerkedhetnek meg a módszertanok valódi, céges alkalmazási lehetőségeinek legalább egy részével. A „lean szemlélet” megismerését különösen fontosnak tartják a REHAU-nál, mivel a folyamatos fejlesztés egy alapköveként tartják számon. Womack és Jones 1996-ban kiadott, majd 2003-ban frissített könyve (Womack–Jones, 2003) szerint öt alapelv mentén alakítható ki a lean termelés:

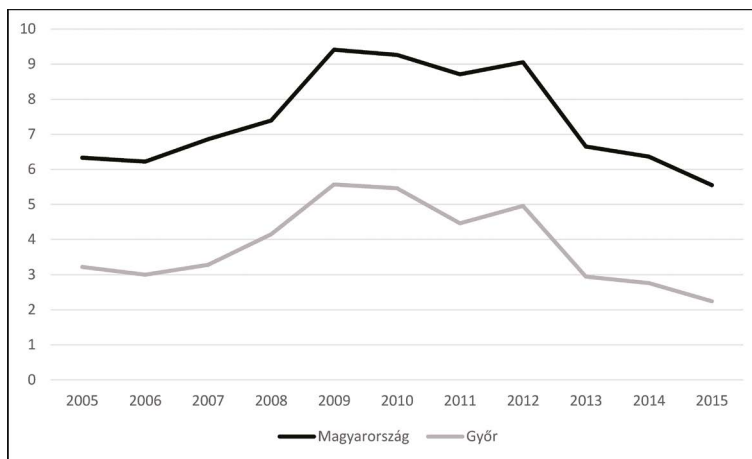
1. termékek értékének – pontos – meghatározása;
2. termékek értékfolyamatának azonosítása;
3. értékek áramlásának – megszakítás nélküli – biztosítása;
4. vevői húzóelv érvényesülése;
5. folyamatos tökéletesítés.

A felsorolt princípiumok gyakorlati oldalról történő megismerésében tudna a cég segítő szerepet vállalni, ami a módszerek és rutinok elsajátítását a diákok számára jelentősen megkönnyíthetné. A versenyszférában dolgozó vállalatokra jellemzőek az innovációk, melyek folyamatának indentifikálását – a vállalkozások nyitottságától függően – be lehetne vonni az egyetemi életbe. Kétoldalúan működhetne mindez, mivel az egyetemen csak úgy, mint a vállalatoknál lehetne konkrét példákon alapuló, érdekfeszítő továbbképzéseket, tanórákat tartani konkrét, már megvalósult innovációk folyamatainak a bemutatása révén.

1.3.8. JÖVŐBELI KIHÍVÁSOK ÉS KEZELÉSÜK

A munkaerőhiány Győrben és környékén jelentős problémává nőtte ki magát az elmúlt néhány évben. A 7. ábrán szemléltetett adatok alapján a győri munkanélküliség fele akkora, mint az országos átlag, mindemellett a 2005-től mért átlagos csökkenés a Magyarországi átlagnál 1,1 százalékponttal gyorsabb.

7. ábra: Munkanélküliségi ráta Magyarországon és Győrben 2005 és 2015 között, %
 Figure 7 Unemployment Rate in Hungary and Győr between 2005 and 2015, %



Forrás: Saját szerkesztés a TeIR adatai alapján

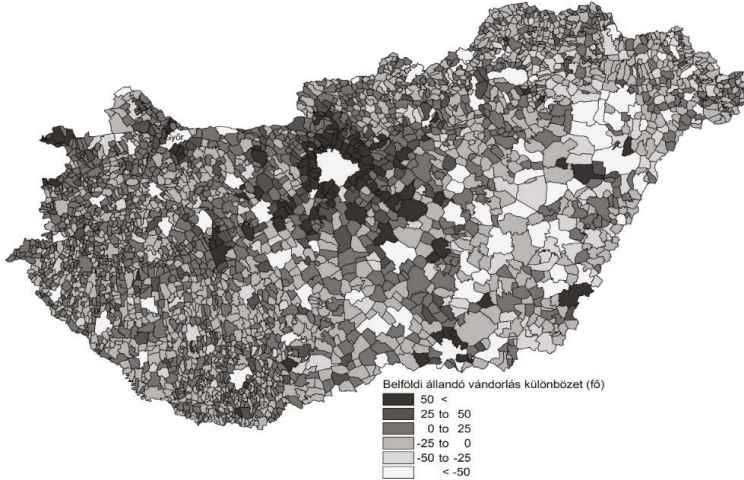
A 2% körüli győri munkanélküliségi ráta a gyárigazgató szerint – magyar viszonylatban – nagyon alacsonynak tekinthető, ami miatt a munkaerőhiány a vállalatok körében egyre nagyobb problémává válik, illetve a potenciális dolgozókért vívott verseny is egyre inkább kiéleződik. A robotizáció, mint korábban láthattuk – a REHAU-nál, de feltehetőleg más cégeknél is – a munkaerőigény csökkenéssel ellentétesen hat, miközben elengedhetetlen a versenyhelyzetekben történő helytállás érdekében.

Az Audi – bővítéseinek és ebből következő munkaerőigény növekedésének következtében – versenyhelyzetet teremt a munkaerőpiacon. A nagyvállalattal partnerségi viszonyban álló beszállítóknak pedig igazodniuk kell a növekedésnek köszönhető, újonnan kialakuló helyzetekhez, melyek – a megszokott működésüktől eltérő – új elvárásokat (pl. több termék gyártása miatt új műszak indítása) támaszthatnak feléjük, befolyásolva a betanított, technikus és mérnöki munkákat egyaránt.

A vállalat igazgatója kiemelte, hogy az országunkra jellemző belső munkaerő mobilitásban rejlő lehetőségek (8. ábra) jó alternatívákat jelenthetnének a győri munkaerőhiány probléma megoldására. Hozzátette, hogy ehhez vissza kellene fogni a munkahelyteremtést célzó állami támogatásokat és helyettük az elvándorló családok bérlakás, vagy munkásszálló programjaira kellene többet fordítani. A REHAU szerint minde erre azért lenne szükség, mert a Győrbe érkező új lakosok a magas ingatlanárak miatt magánforrásból ezt nem tudnák fedezni, jelenlétükre azonban szüksége lenne a városnak. Az ipari parkban több vállalatra is jellemző külföldi vendégmunkások alkalmazását pedig csak a munkaerőhiány tüneti kezeléseként tartják számon a vállalatnál. A 8. ábrát áttekintve észrevehető, hogy a kelet-magyarországi területekre jellemző leginkább az elvándorlás, miközben Nyugat- és Közép Magyarország települések népességszáma nő.

Győrre tekintve lakóhelyi szuburbanizációs folyamatot fedezhetünk fel, hiszen a megyeszékhely lélekszáma csökken, miközben a környező településeké nő.

8. ábra: Belföldi állandó vándorlási különbözet 2016, fő
 Figure 8 Internal Migration Balance in Hungarian Settlements 2016, person



Forrás: Saját szerkesztés a TeIR adatai alapján

A REHAU vezetésének megítélése szerint a munkahelyteremtésnél magasabb prioritást kell kapnia a vállalati beruházások támogatásának is, mivel ezek a fejlesztések javíthatnának a gyártási mechanizmusokon. Ennek keretében kvalifikáltabb munkák elvégzése valósulhatna meg, amelyek pozitívan hathatnának Magyarország versenyképességére a nemzetközi piacokon. A cég ehhez elengedhetetlennek tartja egy olyan – az ipari szükségleteket folyamatosan nyomon követő – kompetencia és erőforrásközpont (pool) kiépítését, amely a céges projektekhez képzett munkaerőt biztosíthat.

A REHAU számára jelentős költségcsökkenéssel járna, ha a mérnöki vállalatok igénybevétele mellett/helyett több egyetemi, főiskolai oktatót és hallgatót tudna bevonni a projektjeibe. Ehhez viszont úgy vélik, hogy a Széchenyi István Egyetemnek – csakúgy, mint a többi oktatási intézménynek – nyitottabbnak kell lennie a versenyszférában működő cégek felé. A vállalat elképzelése alapján az egyetemnek számos előnyös tulajdonsága (pl. alapképzések, kutatások, tudás) van, melyek kamatoztathatók ezen a téren. Az interjú során a gyárigazgató kitért a gyorsaság és reakcióképesség kérdéskörére is, mely nézőpontok szerint a vállalati szférát jóval előnyösebbnek tekintette, mint az oktatásit.

Az interjú során hangsúlyozták viszont, hogy nem szabad hagyni, hogy a „kutatók című bélyeg” a vállalatok számára releváns gyorsaságot, reakcióképességet, hatékonyságot – a projektmunka rovására – háttérbe szorítsa. Javasla-

tuk szerint, az előnyökre^[8] építve kellene létrehozni az együttműködést, mely egy hatalmas egyetemi erőforráson alapulva a cégek és a bevont projekt munkatársak számára egyaránt egy olyan alternatívát jelenthetne, melyből mindkét fél profitálhat. Az egyetemi kollégák – akik kapacitásukat, szaktudásukat és referenciáikat adnák a projektekhez – folyamatosan részesei lehetnének az ipari áramlásnak, ami naprakész tudást biztosítana számukra. A cégek pedig egyszerűbben tudnák lekezelni az új projektek és beruházások által generált – időnként visszatérő – munkaerőigényben jelentkező „hullámokat”.

2. ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK

A REHAU Csoport 1948-as létrejöttét követően az autóiipari szegmensben kezdte meg működését, aminek köszönhetően – már az 1950-es években – lehetősége nyílt Audis partnerkapcsolatának kiépítésére. A hasonló/egyező kultúra leegyszerűsítette a kezdeti együttműködések, illetve az idő előre haladtával beszállítóként a cég egyre többet bizonyíthatott és szélesíthette referenciái palettáját. A REHAU-t manapság a Németországban alakult cégcsoport autóiipari divíziójaként tartják számon, melynek székhelye Svájcban található. Fejlesztési, termelési és értékesítési részlegei több kontinensen is megtalálhatók, melyek közül kiemelendő a Magyarországon létrejött győri gyár, melynek legfőbb partnerei az Audi, illetve a Volkswagen.

A tanulmány a REHAU Automotive Kft.-n keresztül mutatta be a beszállítói lét egy speciális aspektusát. A kutatás főbb kérdései a következők voltak: Mennyiben képes egy nagyvállalat befolyásolni beszállítóinak a telephelyválasztását? Milyen mértékű hatást gyakorolhat egy ilyen jelentős gazdasági erővel rendelkező vállalat a környezetére? Miként hathat egy-egy döntés a beszállítói hálózat kisebb-nagyobb tagjainak működésére? Az információk részben szekunder adatokból, részben a vállalat igazgatójával készült mélyinterjúból származnak. Az információk alapján betekintést nyerhettünk egy konkrét, jelenleg kulcsfontosságúnak tekinthető autóiipari beszállítói hálózat egy tagjának gondolatmenetébe, elképzeléseibe, illetve megismerkedhettünk olyan problémákkal, melyek valószínűsíthetően több céget is érintenek.

A települések manapság nem képesek megfelelő együttműködések nélkül társadalmilag és gazdaságilag hatékonyan működni, így az önkormányzatoknak, vállalatoknak és egyetemeknek nyitottaknak kell lenniük komplex partnerségek kialakítására. A Triple Helix modell az említett szereplőknek a gazdaságfejlesztésre, innovációra és versenyképességre közösen gyakorolt hatásait állítja fókuszba. Győr esetében az érintettek között formális és informális kapcsolatok is kialakultak, melyek az együttműködések nyújtotta előnyök kiaknázását segíthetik elő (Rechnitzer et al., 2016).

[8] Vállalat számára: egyetem, mint kompetencia és erőforrás központ, jelentős mennyiségű tudás (kutatók, oktatók), potenciális munkaerő (alap és mesterképzéses hallgatók), alacsonyabb munkaerőköltség. Egyetem számára: tudásmegosztás, gyakornoki lehetőségek, gyakorlati példák, céges együttműködések.

A munkaerőhiány miatt jelentős problémákkal küzd a REHAU, melyek megoldásában a kormányzat és az egyetem tudna segíteni az alábbi módokon:

- kompetencia és erőforrás központ létrehozása az egyetemen;
- több közös projekt az egyetemmel;
- gyorsabb kommunikáció az egyetemmel;
- tudásmegosztás elősegítése az egyetemmel;
- kormányzati támogatások átcsoportosítása lakhelytámogatásra;

A győri vállalat működését megismerve arra a következtetésre juthatunk, hogy számára a fejlődés, illetve az ehhez szükséges munkaerő megléte kulcsfontosságú szerephez jut. Törekvései megvalósítása érdekében – a Triple Helix modellnek megfelelően – hajlandó együttműködni az önkormányzati és vállalati szférán túlmenően oktatási intézményekkel is, melyekben a munkaerőhiány csökkentés egyik legnagyobb lehetőségét látja. Stratégiai együttműködése az Audival fontos számára, így beruházásaival, fejlesztéseivel, környezeti kibocsátásának elfogadható szinten tartásával szeretne megfelelni az általa támasztott elvárásoknak és követelményeknek.

IRODALOMJEGYZÉK

- Csizmadia Z.–Dőry T.–Dusek T.–Ferenczi Z.–Hardi T.–Nárai M.–Rechnitzer J. (2003) *A Széchenyi István Egyetem hatása a régió fejlődésére*. Tudományos füzetek V. kötet. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Fekete D. (2017) Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ Győrben. *Polgári Szemle*, 13, 1-3, 106-115.
- Ferenczi J. (1994) Az Audi felavatta győri gyárát. *Kisalföld*, 49, 240, 1-2.
- Germuska P.–Honvári J. (2014) A közúti járműgyártás története Győrött 1945-től 1990-ig. In: Honvári J. (szerk.): *Győr fejlődésének mozgatórugói*. A Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze c. kutatás monográfiái 1. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr. 21-111.
- Jakab P. (2014) Sikeres gazdasági modellváltások Győrben. In: Honvári J. (szerk.): *Győr fejlődésének mozgatórugói*. A Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze c. kutatás monográfiái 1. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr. 140-157.
- Rechnitzer J.–Kecskés P.–Reisinger A. (2016) A Győri Modell – Az egyetem, az ipar és a város együttműködési dimenziói. In: Lengyel I.–Nagy B. (szerk.): *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása*. JATEPress, Szeged. 225-239.
- Szemereyné Pataki K. (2014) Kecskemét ipari központtá fejlődésének mérföldkövei. *Polgári Szemle*, 10, 1-2.
- Womack, J. P.–Jones, D. T. (2003) *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Free Press, New York.
- www.rehau.com

A Jankovits Engineering Kft. tevékenysége és együttműködő partnerei

Activity and relations of the Jankovits Engineering Ltd.



Absztrakt

Az Európai Unió és Magyarország kormánya kiemelt helyen kezeli a kis-és középvállalkozások (KKV) sikeres működésének elősegítését és versenyképességének javítását. A kormány és a regionális gazdaság ehhez kapcsolódó igényeire reagálva jött létre Győrben a Felsőoktatási és Ipari Együttműködés Központ, amelynek célja többek között, hogy az Egyetemen felhalmozódott tudást és kutatói potenciált az ipar szolgálatába állítsa. A projekt részterületeinek egyikét adja a KKV-k nemzetközi versenyképességét támogató szolgáltatáscsomag fejlesztése. Alapozó társadalomtudományi kutatásának részét képezi a kiválasztott győri kis- és középvállalkozások működésének feltérképezése, fejlődési pályájának vizsgálata, hiányosságai feltárása. Jelen tanulmány a Jankovits Engineering Kft. működésébe nyújt betekintést.

Kulcsszavak: Győr, Audi Hungaria Zrt., autóipari beszállítók, KKV-k működése, versenyképesség, Jankovits Engineering Kft.

Abstract

Enhancing the competitiveness of SMEs is a main priority in all of the member states of the European Union. National policymakers also developed several instruments to support their growth. In response to recent trends the Széchenyi István University in Győr in cooperation with Audi Hungaria and the Local Government of Győr established the Center for Higher Education and Industrial Cooperation. It has the aim of putting the accumulated knowledge and research potential at the University in the service of the industry. One of the main goals of this project is developing a service package, which could support the international competitiveness of SMEs. Related research includes the mapping of the activities of selected small and medium-sized enterprises in Győr, their development path, and their shortcomings. This study provides insight into the operation of Jankovits Engineering Kft.

Keywords: Győr, Audi Hungaria Zrt., supplier network, SMEs, competitiveness, Jankovits Engineering Kft.

BEVEZETÉS

A győri gazdasági térség fejlődési ívében a Széchenyi István Egyetem, a helyi gazdaság szereplői és a város vezetése közötti együttműködés rendkívül fontos szerepet játszott és játszik napjainkban is. A tudomány-gazdaság-kormányzat Hármas Spiráljának (Triple Helix) kiváló példája a Széchenyi István Egyetem, az Audi Hungaria Zrt. és Győr Megyei Jogú Város által közösen kidolgozott, valamint kormányzati támogatással létrejött Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ (FIEK). A Triple-Helix modellben az Egyetem nem egy elszigetelt szereplőként van jelen, hanem oktatási és kutatási tevékenységével, vállalati és kormányzati együttműködéseivel hatással van társadalmi és gazdasági környezetére (Vallaey, 2014; Rechnitzer, et al., 2016).

A FIEK projekt keretén belül az Egyetem a tudás- és technológiatranszfer révén a győri gazdasági milió fejlődéséhez járul hozzá, részt vesz a vállalati és társadalmi szféra problémáinak megoldásában. „Olyan innovációs kezdeményezéseket foglal magába, melyek helyi gazdasági szintű együttműködés révén aknázhatók ki.” (Fekete, 2017, 108). A kezdeményezés háttérében azon gondolat áll, hogy „... a K+F tevékenység nem korlátozódhat az ipar által operatívan felvetett, konkrét gyártási folyamatokhoz kapcsolódó területekre. A társadalom, a gazdaság stratégiai, nem a mindennapi feladatokhoz kapcsolódó kérdéseit az Egyetemnek fel kell vetnie, és meg kell kísérelnie az ipari szereplőkkel együtt megválaszolni.” (<http://fiek.sze.hu>). A FIEK tehát egy innovációs központként működik, amely a tudományos kooperációkra helyezi a hangsúlyt a város, az egyetem, a kis- és középvállalkozások és multinacionális vállalatok együttműködésével. „A KKV-k nemzetközi versenyképességét támogató szolgáltatások fejlesztése” című projektje a részt vevő vállalkozások fejlesztését segíti elő egy hároméves perióduson keresztül (Fekete, 2017).

Hazánkban „... a kis-, és középvállalkozások állítják elő a nem pénzügyi üzletgazdaságban létrehozott hozzáadott érték több mint felét, a foglalkoztatásban betöltött részarányuk pedig 70% körül mozog.” (Hágen-Holló, 2017, 1) Az Európai Kisvállalati Charta ezeket a vállalkozásokat a gazdaság gerincének és az innováció motorjának tekinti. Ebből következik, hogy „... a KKV-k versenyképességének javítása a 2014-2020 közötti időszak kohéziós politikájának 11 tematikus célkitűzése közé tartozik. Az Európai Regionális Fejlesztési Alapból származó támogatások egyötöde a fejlesztésükre irányul. A támogatások fő irányát képezik hazai tekintetben a beruházási források nyújtása, a célzott üzleti támogatás és kutatási, oktatási együttműködések, a tudástranszfer elősegítése.” (Hágen-Holló, 2017, 1-2) Ebből kifolyólag, valamint a magyar gazdaságban betöltött kiemelt szerepükből adódóan fontos és indokolt e terület részletes feltárása.

A részprojekt nem csupán a győri kis- és középvállalkozások helyzetének feltárását teszi lehetővé, hanem ennek keretében a vállalkozásokra szabott fejlesztési, képzési programok mellett egy komplex szolgáltatási portfólió is kidolgozásra kerül, amely később más cégek számára is értékesíthetővé válik (Fekete, 2017).

A tanulmány elején röviden ismertetem a vállalat történetét, tevékenységi területeit, majd pénzügyi és létszám adatokkal mutatom be az elmúlt több mint negyed évszázad fő fejlődési irányait. A tanulmány második részében a vállalat együttműködő partnereit és az Audi Hungaria Zrt. vállalatra gyakorolt hatását ismertetem. A tanulmány jövőbeli kitekintéssel zárul.

1. A JANKOVITS ENGINEERING KFT. BEMUTATÁSA

1.1. MÓDSZERTAN

„A KKV-k nemzetközi versenyképességét támogató szolgáltatások fejlesztése” című projekt első szakaszában a kiválasztásra került 10-15 térségi KKV működéséről készített esettanulmányokon keresztül a legjobb gyakorlatok, a zászlóshajóprojektek bemutatása történik meg (Fekete, 2017). E céllal az esettanulmányok összeállítása során egységes módszertan került kidolgozásra, amely egy strukturált interjú lefolytatását jelenti előre meghatározott és egységesített témakörök alapján a későbbi összehasonlítás megkönnyítése végett.

Jelen esettanulmány a kiválasztott KKV-k közül a Jankovits Engineering Kft. működésének bemutatását tűzte ki célul. Alapját a vállalat ügyvezetőjével dr. Jankovits Richárddal folytatott interjú, valamint a vállalkozás vezetése által rendelkezésemre bocsátott dokumentumok (a vállalat 2017-es partnerei számára összeállított tájékoztató füzetek) adják. Az interjú 2018. március 21-én készült a Jankovits Engineering Kft. telephelyén egy gyárlátogatással egybekötve.

A feldolgozásra került fő témák a következők: a vállalkozás működési jellemzői; a Kft. együttműködő partnerei, az Audi Hungaria Zrt.-hez fűződő viszonya; azon kihívások bemutatása, amelyekkel működése során szembe kellett néznie a vállalatnak; valamint a vállalkozás stratégiája az ipar jelenlegi tendenciáihoz kapcsolódóan.

Az interjú készítése során a céloom gyakorlati vonatkozású információk gyűjtése volt a Jankovits Engineering Kft. fejlődési pályájáról és együttműködéséről. Az interjú során gyűjtött információkat kiegészítettem a vállalkozás éves beszámolójából származó számadatok ismertetésével és elemzésével (<http://e-beszamolo.im.gov.hu>). A vállalkozás bemutatását színesítettem az ügyvezető, dr. Jankovits Richárd gondolataival, melyeket dőlten jelöltem a szövegben.

1.2. A VÁLLALKOZÁS FEJLŐDÉSI PÁLYÁJA

A Jankovits István által 1992-ben alapított cég klasszikus garázsvállalkozásként indult ménfőcsanaki családi házuk pincéjében, innen nőtte ki magát a ma működő közel 70 főt foglalkoztató középvállalkozássá. Fő profilja kezdetben a hidraulikus munkahengerek gyártása és javítása, valamint alkatrészek értékesítése volt.

1994-ben alakult meg a Jankovits Hidraulika Kft. az egyéni cég kapcsolt vállalkozásaként. A 2000-es évektől a vállalat tevékenységi körébe tartozik az egyedi géptervezés és gyártás, illetve automatizálás is. Alapításának 25. évfordulóját követően döntött az alapító és fia a vállalkozás nevének Jankovits Engineering Kft.-re történő változtatása mellett, ezzel üzenve partnereinek, hogy a dinamikus fejlődő vállalkozás felkészült a magyar ipar 4.0 kihívásaira; a kreativitás, tudás és kiegyensúlyozott növekedés alapértékeire épül (Világgazdaság, 2017).

A cég történetének első nagyobb mérföldkövéként említhető a Győri Ipari Parkba történő települése 1997-ben. A vállalkozás alapítását követő fejlődése újabb telephelyek létrehozását vonta magával. A mai üzem kialakítását megelőzően 3–4 különböző telephelyen folyt a munka, ami megnehezítette azok összehangolt irányítását. Egyrészt ebből, másrészt a tervezett fejlesztések nagyobb területigényéből kifolyólag döntöttek a minden infrastrukturális igényt kielégítő Győri Ipari Park mellett. Az opcionális területvásárlás célja az volt, hogy a későbbi fejlesztések során se aprózódjon el a vállalat tevékenysége, legyen a cégnek egy, az európai színvonalnak megfelelő székhelye. Ekkoriban jelentkezett az Ipari Park részéről az a törekvés, hogy a magyar tulajdonú vállalkozások számára is vonzóvá tegye a letelepedést, így egy kedvező fizetési konstrukcióban állapodtak meg. Ezzel a Jankovits Hidraulika Kft. vált az első magyar tulajdonú vállalkozássá, amely az Ipari Parkban települt le. Ekkor épült fel az 500 m² alapterületű üzemcsarnok és a 320 m²-es irodaház. 2011-ben ez egy újabb csarnokkal bővült. Majd 2016-ban az irodaházat is bővítették, 2017-ben további 800 millió forint értékű beruházást indítottak, így 800 m²-rel bővül a műhely és 900 m²-rel a tervezőirodai tér (Jankovits Engineering Kft., 2017). A fejlesztések egy része uniós pályázatokból, illetve az Eximbank forrásából kedvezményes, fix kamatozású hitelből valósult/valósul meg. Mai telephelye alkalmas a további beruházásokra és bővítésre is. A vállalkozás ma Magyarország egyik legkorszerűbb és technikailag legjobban felszerelt hidraulikus fejlesztő és gyártó szakműhelye.

A Kft. az ipari gépek és berendezések teljes hidraulikai rendszereivel foglalkozik. Tehát nemcsak egy meghatározott elemmel vagy termékkel, hanem egy teljes gép vagy berendezés összes hidraulikus problémájára képesek megoldást találni. A cég évente két-háromszázféle szabványos és egyedi hidraulikus munkahengert, valamint aggregátot tervez, gyárt és szállít. Rendelkeznek a diagnosztikai vizsgálatokhoz és a szervizmunkákhoz szükséges eszközökkel is. A megrendelők ebben a körben a Magyarországon működő multinacionális vállalatok. A kereskedelmi tevékenységéhez szükséges alkatrészeket, részegységeket közvetlenül nyugat-európai és tengerentúli gyártó cégektől szerzi be. Jelenleg több piacvezető gyártó cég magyarországi képviselőjét látja el. A termékekbe jelentős szellemi munka épül be, ezt nagyon jól mutatja az is, hogy 2017-ban a 65 foglalkoztatott közül 28 fő volt fizikai, 37 fő pedig szellemi foglalkoztatott.

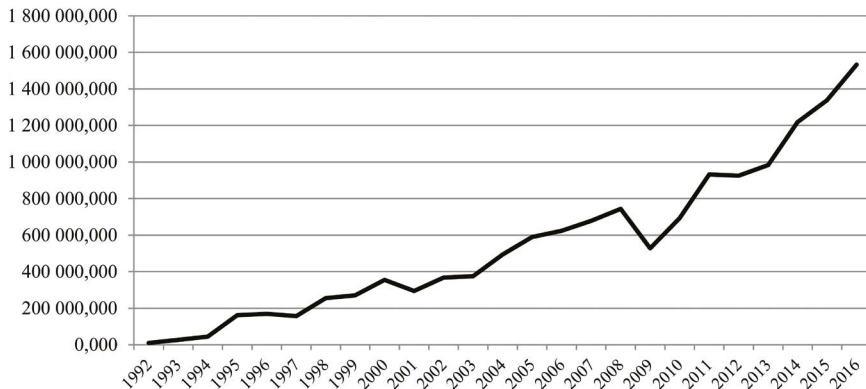
A piaci verseny főként az egyedi gépgyártás területén nagyon erős, ennek ellenére a vállalkozás viszonylag stabilan növekedett az elmúlt időszakban. Jankovits Richárd a Kft. ügyvezetője nagy előnyüknek tartja azt, hogy míg más mérnökirodák sok részfeladatot alvállalkozóknak adnak ki, addig a Jankovits Engineering Kft.

igyekszik a kockázatosabb területeket saját kezben tartani. Az egyedi gépgyártás területén saját tervező- és szerelőcsapattal dolgozik, valamint rendelkezik olyan gépekkel, amelyeken a problémásabb alkatrészeket „házon belül” képesek legyártani. Ez egyrészt költséghatékonyabb, másrészt a határidők is lerövidülnek.

A következőkben a vállalat főbb pénzügyi adatait mutatom be. Az 1. ábra mutatja a vállalat évi nettó árbevételének alakulását.

1. ábra: A Jankovits Engineering Kft. éves nettó árbevétele 1992-2016 (e Ft)

Figure 1 Annual net sales of Jankovits Engineering Ltd. 1992-2016 (e Ft)



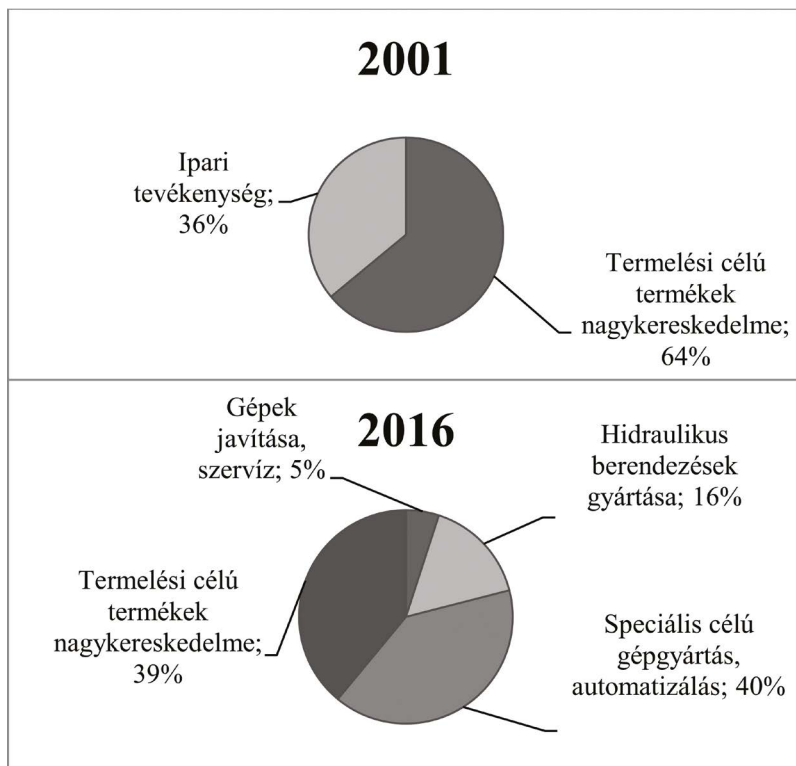
Forrás: E-beszámoló: Jankovits Engineering Kft. normál egyszerűsített éves eredménykimutatásai http://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kereses_merleglista?f=OQZJoC EPXBREIfj9JlBAw%3d%3d&so=1 alapján saját szerkesztés

Az árbevétel alapján két jelentősebb törés figyelhető meg a növekedési tendenciában. 2001-ben az ipari termelés korábbi meredeken felfelé ívelő növekedési üteme lelassult. Ennek következtében a multinacionális vállalatok hazai képviselői leállították beruházásaikat, műszaki fejlesztéseiket és szervizköltségeiket is jelentősen csökkentették. A vállalat árbevételének nagy része a multinacionális vállalatok megrendeléseiből származott, így árbevétele 2000-ról 2001-re lecsökkent 355 millió forintról 293 millió forintra. A rákövetkező években a vállalkozás újra növekedési pályára állt.

A gazdasági válság hatásait ugyan nem sikerült teljes mértékben kiküszöbölni, de a több lábon állásnak köszönhetően minden munkavállalót meg tudott tartani a vállalat. Ezt többek között a költségek csökkentésével, illetve olyan tevékenységekre történő áttéréssel biztosították mint a szervizszolgáltatás. „A válság időszakában beruházások nem voltak, de nyilván a vállalatok a termeléssel nem álltak le, így nagyobb igény jelentkezett a szervizszolgáltatások és más kisebb feladatok iránt. A több lábon állás ebben a tekintetben egy előny volt számunkra, hiszen ha megszűnnek bizonyos tevékenységek, akkor át lehet váltani egy másikra.” 2010-re az árbevételt 31%-al növelték, a 2011-es évi árbevételük pedig 34%-al volt több az előző évihez képest. A 2017-es évre 1,5 milliárdos tervezett árbevétellel számoltak.

A több lábon állást szemlélteti a 2. ábra, melyen a 2001-es és 2016-os nettó árbevétel összetételét hasonlítom össze üzletágak szerint.

2. ábra: A Jankovits Engineering Kft. árbevétel megoszlása üzletágak szerint 2001, 2016 (%)
Figure 2 Distribution of annual net sales by business segments, 2001, 2016 (%)

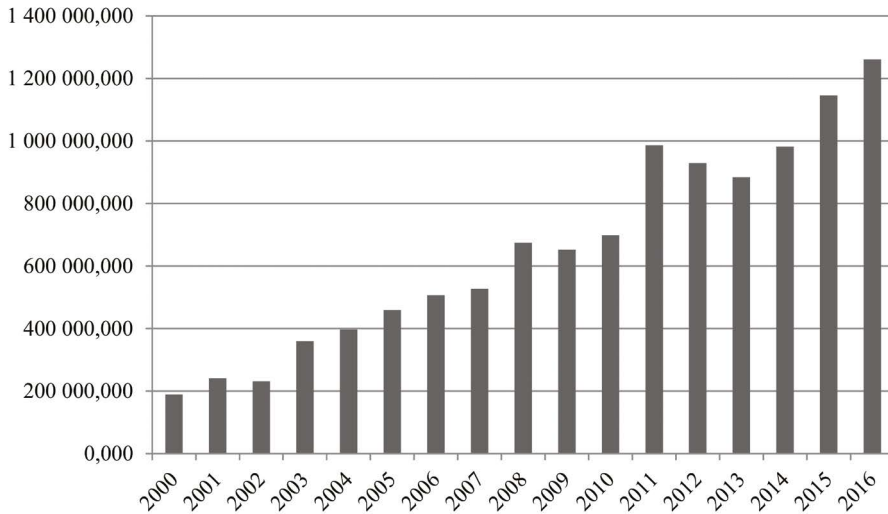


Forrás: Jankovits Engineering Kft., 2017

Látható, hogy míg 2001-ben a termelési célú termékek nagykereskedelme adta a nettó árbevétel nagyobb hányadát, addig 2016-ban már csak 39%-ot tett ki. Ipari tevékenységük nagy részét, 40%-át a speciális célú gépgyártás, automatizálás teszi ki. Új irányként jelenik meg a szerelőipar számára történő speciális gépgyártás.

A nettó árbevétel mellett további információkkal szolgálhat a mérlegfőösszeg, amely a vállalkozás teljes vagyonát mutatja meg. Alakulását a 3. ábra szemlélteti. A beruházások és fejlesztések jól nyomon követhetőek a mérlegfőösszeg alakulásában.

3. ábra: A Jankovits Engineering Kft. mérlegfőösszegének alakulása 2000–2016 (e Ft)
Figure 3 Total assets of Jankovits Engineering Ltd. 2000–2016 (e Ft)



Forrás: E-beszámoló: A Jankovits Engineering Kft. normál egyszerűsített éves mérlegei http://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kereses_merleglista?f=OQZJoCEPXBREIfJ9;JBAAw%3d%3d&so=1 alapján saját szerkesztés

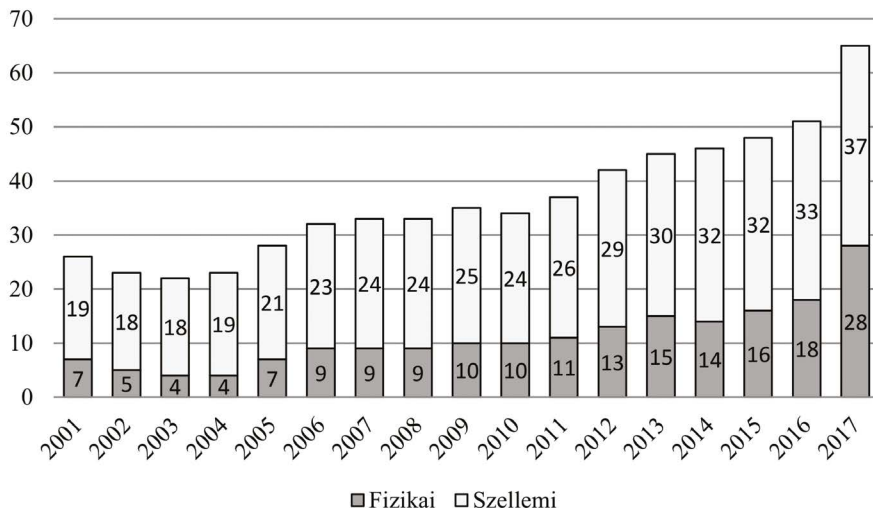
Az ábrán megfigyelhető, hogy a 2011-es évben a korábbi évekhez képest jelentősen megnőtt a mérlegfőösszeg, a növekedését elsősorban a befektetett eszközök részarányának növekedése okozta, amelyet az üzleti évben megvalósított ingatlan- és gépberuházás indokolt. Ugyanakkor a beruházás egy részének pénzügyi fedezete bankhitel volt, ez a kötelezettségek – ezen belül a hosszúlejáratú kötelezettségek lényeges – emelkedését okozta. 2013-at követően a mérlegfőösszeg növekedését elsősorban a forgóeszközök részarányának emelkedése okozta, amely a vevőkövetelések és a készletek növekedésének eredménye.

A foglalkoztatottak létszámában is nyomon követhető a vállalkozás fejlődése. 1992-ben a vállalkozás két munkatárssal kezdte meg működését. A sikeres indulás újabb alkalmazottak felvételét indokolta. 1997-ben, a Győri Ipari Parkba történő településük évében a foglalkoztatottak létszáma már 19 fő volt. A 2000-es években a portfólió bővülés és a beruházások következtében a munkatársi létszám tovább növekedett, 2017-ben már 65 főt foglalkoztattak (4. ábra). A foglalkoztatotti létszám, a mérlegfőösszeg és az éves nettó árbevétel alapján a Jankovits Engineering Kft. már a középvállalkozások méretkategóriájába sorolható.

Kezdetben is nagy szerepet játszott a vállalat tevékenységében a beépülő hozzáadott érték. Az egyedi gépgyártás irányvonalának erősödésével és az automatizálási munkák megjelenésével a cégben dolgozók kreativitása és egyéni tudása felértékelődött. Eleinte a szerviztevékenység ellátásához vettek fel elsősorban szakmunkásokat, később a gépfelújításokhoz és az egyedi gépgyártás-

hoz szükségessé vált a mérnöki tudás is. A fizikai és szellemi foglalkoztatottak megoszlását a 4. ábra szemlélteti.

4. ábra: A Jankovits Engineering Kft. alkalmazottainak létszáma 2000–2017 (fő)
Figure 4 Number of employees 2000–2017 (capita)



Forrás: E-beszámoló: Jankovits Engineering Kft. egyszerűsített éves beszámolójának kiegészítő mellékletei. http://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kereses_merleglista?f=QQZJoCEPXBREIfJ9jJlBAw%3d%3d&so=1 alapján saját szerkesztés

Kihívásként jelenik meg a vállalkozás számára a szakmunkások utánpótlása. A szakmunkás csapat tagjai főként az idősebb korosztályhoz tartoznak, olyan szintű tudással és tapasztalattal rendelkeznek, ami nehezen pótolható. A mérnöki utánpótlás biztosítását Jankovits Richárd könnyebben megoldhatónak látja. Véleménye szerint 10–15 év múlva a szakmunkásaik feladatait olyan mérnökök fogják ellátni, akik a tervezés helyett a szerelést, a kétkezi munkát preferálják. „A kreatív tudás mindkét esetben majdnem ugyanaz.”

Kiemeli a nők térhódítását is ezen a területen. Foglalkoztatnak többek között tervező vonalon és a kamerás ellenőrzés területén is nőket. Meglátása szerint a nők ugyan kisebb számban képviseltetik magukat a műszaki tudományok területén, de rendelkeznek olyan készségekkel, amelyek előnyre kövacsolhatóak a hagyományosan férfiasnak minősített területeken. „Lehet, hogy a férfiak nagyobb arányban műszaki beállítottságúak, de nem olyan nagy arányban, mint ahogyan a munkahelyeken jelenleg ez megmutatkozik.” Úgy látja, hogy az arányok e tekintetben 50–50% felé fognak eltolódni. Az arány a Jankovits Engineering Kft. esetében jelenleg kb. 90–10% a férfiak javára.

1.3. A VÁLLALKOZÁS EGYÜTTMŰKÖDÉSE A GYŐRI OKTATÁSI, SZAKKÉPZÉSI ÉS FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEKKEL

A szakmai utánpótlás képzésének fontossága ösztönözte arra az alapítót, hogy a vállalkozás egyetemi és szakközépiskolai kapcsolatait kiépítse. A Jankovits Hidraulika Kft. az 1996-ban létrejött Practing Alapítvány alapítói konzorciumának és kuratóriumának is tagja lett. Az akkori képzésben hiányzott a műszaki főiskolán a hidraulikus ismeretek gyakorlati oktatása, ezért a vállalkozás 1997-ben a főiskola laboratóriuma számára 8 millió forint értékben oktatópadokat biztosított. 2001-ben egy saját tervezésű, több mint 50 millió forint értékű mélyhúzó berendezést adományozott az intézménynek (Jankovits Engineering Kft., 2017). Ezekre a vállalkozás egyfajta befektetesként tekint.

Jankovits Richárd kiemelte, hogy az egyedi géptervezés területén szükséges a megfelelő hidraulikus ismeretek mellett a kreativitás és kezdeményező-készség, így a vállalkozásnak a hallgatóknak azon felső 10%-ára van szüksége, akik képesek „out of the box” és megfelelő rendszerszemléletben gondolkodni. Törekednek arra, hogy nem csupán a felsőoktatásban, hanem a középfokú oktatásban végzetek számára is vonzó legyen a vállalkozás. *„A multinacionális vállalatok kezdő béreivel nem tudunk versenyezni, viszont monotonitásmentes, sokszínű és egyedi munkáink így is vonzóvá tehetik a vállalkozást.”* A győri egyetem által szervezett Gépész- és Mechatronikai Mérnökhallgatók Országos Konferenciáján részt vesznek egyrészt támogatóként, másrészt témaadóként is. Ezzel lehetőségük nyílik arra, hogy az egyetemi állásbörzéken kívül is bemutatkozzanak a műszaki hallgatóknak. Egyetemi kapcsolataik túlmutatnak Győrön, a Miskolci Egyetemmel és a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemmel is kapcsolatban állnak a Practing programon keresztül.

A középfokú végzettségű szakemberek képzés támogatására 2002-ben a Jedlik Ányos Szakközépiskola számára két darab hidraulikus oktató rendszert bocsátottak rendelkezésre (Jankovits Engineering Kft., 2017). A szakközépiskolából négyhetes gyakorlat keretén belül fogadtak és fogadnak tanulókat. A Lukács Sándor Szakgimnázium és Szakközépiskola érettségi utáni, egy éves OKJ-s szakmai képzéseinek keretén belül a tanulók gyakorlaton a vállalkozásnál dolgoznak. Egy hetet iskolában töltenek, egy hetet pedig a Jankovits Hidraulika Kft.-nél. Ugyanakkor ezen program keretén belül nem sikerült tartósan tanulókat a vállalkozásnál tartani. Egyrészt a tanulók érdeklődésében és képességeiben is hiányosságok merültek fel, másrészt nem tudott a Kft. a multinacionális vállalatok által betanított munkásoknak nyújtott kezdő fizetéshez hasonló színvonalú bért biztosítani számukra.

Ezen együttműködések mellett a cég fogad általános iskolásokat, középiskolásokat és egyetemi hallgatókat is gyárlátogatásra, illetve a nyitottság jegyében előadásokat is tartanak oktatási intézményekben. Ez egyrészt pályaválasztási útmutatásként működik, a cél hogy felkeltsék a fiatalok ipar iránti érdeklődését, másrészt az előadások által nő a vállalat ismertsége is.

Az utánpótlás biztosítására jogszabályi szinten kialakított duális képzés az ügyvezető véleménye szerint a Jankovits Engineering Kft.-hez hasonló közép-vállalkozások számára nem a legmegfelelőbb együttműködési forma. Jankovits Richárd úgy látja, hogy ez a fajta képzési forma a közép-vállalkozások szintjén nehézkesen működtethető. *„A duális képzési forma, ha jól tudom a Mercedes által működtetett program mintájára lett létrehozva. Az alapkonceptió az, hogy a hallgató heti egy napot tölt a vállalatnál, emellett a vállalati gyakorlatok során mentor támogatja a szakmai fejlődését. Vállalati oldalról ez egy olyan mértékű befektetést igényel, ami nem biztos, hogy megtérül. Nagyvállalati szinten működhet, de nincs a közép-vállalkozások szintjére szabva.”* A heti egynapos gyakorlatot nem látja elegendőnek ahhoz, hogy a képzésben résztvevő hallgató ténylegesen integrálódhasson a vállalkozás munkafolyamataiba, szervezetébe és kultúrájába.

Ezzel szemben a Practing gyakorlati program keretén belül a hallgató az elméleti alapok elsajátítását követően általában három hónapos vagy fél éves időtartamban heti több napot tölt a vállalatnál. A hagyományos nappali munkarendben tanuló hallgatók óráikat egy-két napra sűrítik össze, így legalább heti 2-3 napot töltenek a vállalatnál. Az eltöltött idő során így képesek a specifikus szakmai ismereteket, munkavégzési rendet elsajátítani. Kezdetben főként gépészmérnök hallgatók vettek részt Practing gyakorlaton a vállalkozásnál, de jelenleg villamosmérnök és logisztikus hallgató is dolgozik náluk a program keretén belül.

Jankovits Richárd szerint ez a képzési forma kölcsönös előnyökkel járhat mind a vállalkozás, mind a gyakorlati programban résztvevő hallgató számára. A vállalkozásuk számára ez egyrészt költséghatékonyabb, másrészt egy fél éves időtartam alatt a hallgató képességeit és mentalitását jól meg lehet ismerni. A hallgatóban ennyi idő alatt már kialakul az arra vonatkozó döntés, hogy a gyakorlat leteltével szeretne-e a vállalkozásnál tovább dolgozni.

A programról *„alapvetően pozitív tapasztalatokat”* szereztek. Az ügyvezető meglátása szerint sok fiatal hallgatót érdekel az ilyen típusú egyedi munka. Úgy gondolja, hogy számos tekintetben az Audi Hungaria Zrt.-nek nehezebb a pályakezdőket megszólítani és megtartani, mert a szériagyártás jellegéből fakadóan nem mindenki számára nyújt hosszú távon kihívásokat. Emellett a lépték sem ugyanaz, hiszen míg a Jankovits Engineering Kft.-nek csak néhány gyakor-nokra van szüksége, addig az Audi számára az utánpótlás biztosításához akár száz gyakor-nok is szükségeltetik.

Az ügyvezető szerint a Practing program a minőségi munkaerőhiányból adódó problémák kezelését teszi lehetővé a résztvevő vállalatok számára. Sokkal jobban cégre lehet szabni ezt a típusú képzési formát, mint más hasonló célok mentén működő programokat. Kiemelte azt is, hogy esetükben a tevékenység speciális jellegéből adódóan a vállalkozás maximálisan 100-120 fővel tud működni. Ez azt jelenti, hogy a jövőben is 4-5 fő körüli gyakor-nokra lesz szükségük.

1.4. A VÁLLALAT PARTNEREI

A vállalat márkaképviselőként 13 nagy alkatrészgyártó multinacionális vállalat kizárólagos képviselőjét látja el. A partneri kör építését már a vállalkozás első éveiben megkezdte az alapító Jankovits István. Elsőként a beszállítói piacot mérte fel, különböző vállalatokhoz ellátogatva Ausztriában, Németországban, Svájcban, Hollandiában és Olaszországban. A Hannoveri vásárokon a legnagyobb hidraulikus cégek standjait felkeresve építették fel ma is meghatározó kapcsolataikat. Az értékesítést kezdetektől fogva mérnök üzletkötőkre bízta. A termékek eladása mellett, tanácsadói szolgáltatást is nyújtanak, valamint a beépítésben is közreműködnek (Jankovits Engineering Kft., 2017). A vállalkozás hazánkban a második legnagyobb – 500 millió forint értékű – raktárkészlettel rendelkezik hidraulikus alkatrészekből.

A 13 nagy multinacionális vállalat mellett további 8 olyan nyugat-európai partnerrel áll kapcsolatban a vállalat, amelyek alkatrészeit értékesítik. Jankovits Richárd szerint a kapcsolatok kialakulásában és hosszú távú fennmaradásában nagy szerepet játszik a vállalkozás európai színvonalú telephelye és munkakultúrája. A telephely egyértelműen a rendről és magas minőségről tanúskodik. Jankovits Richárd legfontosabb partnerként a MAHLE, Bucher Hydraulics és EATON vállalatokat említette meg. Amellett, hogy ezen gyártók termékeivel márkaképviselőként kereskednek, be is építik alkatrészeiket az egyedi gépeikbe.

A Kft. megrendelői körébe tartoznak járműipari, mezőgazdasági- és élelmiszeripari gépgyártó vállalatok is. A vállalkozás első nagy megrendelője a Mosonmagyaróvári Timföldgyár (MOTIM) volt, akikkel az 1990-es évek elején kerültek kapcsolatba, amikor is a MOTIM gépeinek felújítására kaptak megbízást. A gépek vezérlését teljesen lecserélték, korszerű elemeket építettek be, melyek még ma is tökéletesen funkcionálnak. Az első referencia értékű megbízásuk az Inotai Alumíniumtól érkezett 1995-ben. A konstruktív és magas minőségű munka újabb megbízásokat hozott, és már versenyzetés nélkül is őket kérték fel a gépeik korszerűbbé tételére. Meghatározó munka volt a betonacél-gyártó Ózdi Acélmű megbízása a 800 tonnás présgéjük felújítására. A feladat specialitását jelezte, hogy más cég nem tudta a feladatot elvállalni (Jankovits Engineering Kft., 2017).

A sokszínű és speciális megbízások új irányt adtak a vállalkozás számára: megalapozták az egyedi gépgyártást. Ez az irányvonal akkor teljeseedett ki igazán, amikor 2000-ben a Magyarországon is gyárat működtető alumínium ipari multinacionális vállalat, a Hydro Extrusion gyártósorának automatizálásra hirdetett versenytárgyalásán a Jankovits Hidraulika Kft. nyert. Győrben ezzel az automatizálás területén jelentős hírnevet szerzett magának, később a megbízó minden divíziójánál keretszerződést kínáltak a vállalatnak.

A vállalkozás bekapcsolódott a repülőgép iparba is. Számos hidraulika nélküli gépet fejlesztettek olyan fő megrendelők számára, mint pl. az Alcoa, az Inotal és a Busch. A Busch vállalattal szerviztevékenységre vonatkozó szerződésük van. „A szerviztevékenység egy érzékeny területnek számít.” – fejt ki Jankovits Richárd.

Munkájuk során számos olyan vállalkozással találkoztak, ahol a költséghatékonyság felülírja az üzembiztonság szempontját. Az ellentmondás a megrendelő és a vállalkozás között abban van, hogy saját érdekeiket és céljaikat követve egyidejűleg az értékmaximalizálásra törekszenek. Az ügyvezető emiatt úgy gondolja, hogy a szerviztevékenységüket olyan tőkeerős vállalatok tudják finanszírozni, mint a Busch. Ezen a területen egyetlen nagyobb konkurensük van, így az üzletágot semmiképpen nem akarják leépíteni.

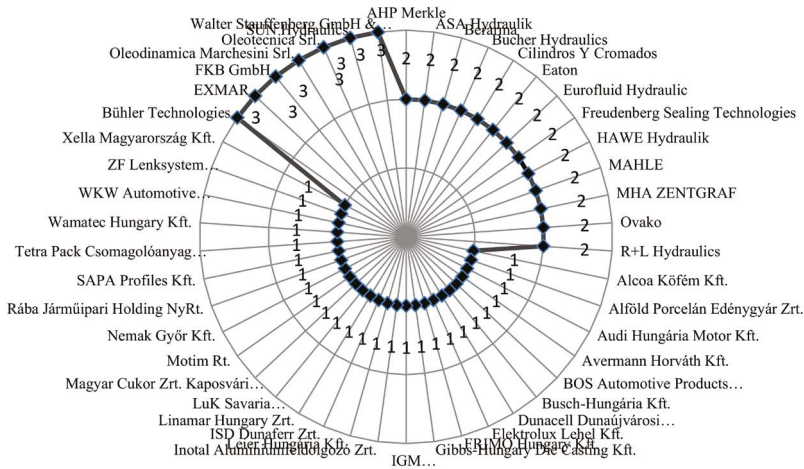
A vállalat a kereskedelmi üzletágában főként a belföldi piacon van jelen, míg az egyedi gépgyártás területén exportálnak is. Az exportpiacok megtalálása főként ajánlás útján történik, a jövőben más stratégiákat is szeretnének alkalmazni erre vonatkozóan, a konkrét tervek kialakítása még folyamatban van. Az egyedi gépek, főként a prototípusok külföldre történő gyártása a garanciális problémák felmerülése esetében jelentős pluszköltségekkel jár, így főként a kipróbált géptípusok külföldi értékesítését szeretnék növelni.

A vállalat kapcsolata az Audi Hungaria Zrt.-vel a 2000-es évek elején kezdődött, amikor a multinacionális vállalat részéről érkezett megkeresés hidraulikus alkatrészek gyártása kapcsán. Az első megrendeléseket továbbiak követték a 2000-es évek során. A vállalat elsősorban, mint nyugat-európai cégek márkaképviselője alkatrész beszállítóként áll kapcsolatban az Audi Hungaria Zrt.-vel. Főként a MAHLE márkaképviselőként szállítanak alkatrészeket a vállalatnak. 2001–2002 óta javítási és karbantartási szolgáltatást is nyújtanak a vállalatnak, azonban egyedi géptervezési és automatizálási munkára eddig még nem érkezett megrendelés. Ennek okát Jankovits Richárd abban látja, hogy az Audi idetelepülése során hozott magával olyan beszállító partnereket pl. az Alprosys Kft.-t, amelyek kifejezetten az ilyen típusú tevékenységekre specializálódtak. Viszont számos olyan cégnek gyártottak egyedi gépeket, amelyek az Audi beszállítói. Céljuk, hogy egyedi gépgyártás terén is közvetlen beszállítójává váljanak a multinacionális vállalatnak.

Az autóipar egy összetett ágazat, amelyben a változások viszonylag gyorsan zajlanak, új trendek jelennek meg. A gyorsan változó környezet megköveteli a kreativitást, és az innovációs képességet. A jövőben ezért a Jankovits Hidraulika Kft. munkatársainak egyedi tudása, kreativitása és a vállalat magas szintű adaptációs készsége pozitív tényezőként jelenhetnek meg egy szorosabb kapcsolat kialakításában.

Az 5. ábra a vállalat partnereit mutatja be. A három koncentrikus kör együtteseként ábrázolt kapcsolati háló belső mezőjén a vállalat megrendelői szerepelnek. A kereskedelmi és ipari tevékenység alapján nem tettem a cégek között különbséget. A középső körön azon multinacionális vállalatokat szerepeltettem, amelyeknek kizárólagos márkaképviselőt látja el Magyarországon. A harmadik, külső kört azok a vállalatok alkotják, amelyeket partnerként tüntet fel a honlapján, termékeit értékesíti, de nem kizárólagos forgalmazóként.

5. ábra: A Jankovits Engineering Kft. vállalati kapcsolati hálójá
 Figure 5 Corporate partners of Jankovits Engineering Ltd.



- 1 Megrendelő
- 2 Márkaképviselet
- 3 Partner

Forrás: <http://jankovits.hu/hu/kereskedelem/> alapján saját szerkesztés

Meg kell említeni a vállalkozás nonprofit szervezetekkel fennálló kapcsolatait is, hiszen a vállalat kapcsolatrendszerében a szakmai szervezetek is fontos szerepet töltenek be. Tagja a Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi Iparkamarának, a Vállalkozók Országos Szövetségének, a Magyar Innovációs Szövetségnek, az EOQ Magyar Nemzeti Bizottságnak, a Német-Magyar Kereskedelmi Kamarának, a Magyar Ipari Karbantartók Szervezetének és a Professio Klaszternek. A győri vállalkozások szakmai egyeztetésének fórumaként működő Sikerkör tagjaként nagy hangsúlyt fektetnek a szakmai információátadásra (jankovits.hu).

A Német-Magyar Ipari Kereskedelmi Kamarának 2009 óta tagja. Meghatározó vevői között több német tulajdonú cég is szerepel, így fontosnak tartják, hogy minél jobban együtt tudjanak gondolkodni. A vállalkozás tevékenységéből adódóan a folyamatos megújulásra törekszik, ennek hangsúlyt adva 2004 óta tagja a Magyar Innovációs Szövetségnek. A Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetségének alapítása óta tagja a vállalat, a Szövetség többször is Jankovits Istvánnak ítélte „Az Év Vállalkozója” díjat. A Professio Klaszter a fémipari megmunkálással foglalkozó vállalatok szövetsége, azok érdekképviseletét látja, valamint az együttműködésük fórumaként is szolgál. A szövetséghez a Jankovits Hidraulika Kft. 2013-ban csatlakozott (jankovits.hu).

Szerteágazó kapcsolatrendszeréből kitűnik, hogy a vállalkozás felismerte az iparágon belüli és kívüli, valamint az oktatási intézményekkel történő együttműködésben rejlő lehetőségeket. Honlapján mind vállalati, mind szervezeti partnereiről, az együttműködések formájáról részletes tájékoztatást ad (jankovits.hu).

1.5. AZ AUDI HATÁSA A VÁLLALKOZÁS SZEMSZÖGÉBŐL

Az Audi Hungaria Zrt. „hatásának elemzése a helyi munkaerő-állományra, a helyi bérköltségekre, a helyi kis- és középvállalkozói szektorra különleges figyelmet igénylő terület” (Czakó, 2014, 198). Ezért az ügyvezetővel lefolytatott interjú fontos elemét képezte a vállalkozásra kifejtett hatása. Ahogyan Jankovits Richárd megfogalmazta: *„Az Audi-t mindig figyelni kell, mindig törekedni kell arra, hogy bővítsük a kapcsolatrendszert és alapvetően erre meg is van mindig a lehetőség.”*

A helyi munkaerő-állományra és helyi bérköltségekre kifejtett hatásáról az előzőekben már röviden írtam. Jankovits Richárd lényeges különbséget lát az Audi által alkalmazott vagy keresett munkaerő és az általuk alkalmazott munkaerő összetételében. Az egyedi gyártás esetén fontos a precizitás, kreativitás és rendszerszemlélet, így nehezebb a megfelelő utánpótlás biztosítása. A szériagyártás területén „könnyebbnek” tartja az utánpótlást, mivel ez főként betanított munkaerővel történik, ugyanakkor egy olyan nagyvállalat számára, mint az Audi méretéből fakadóan a szériagyártásra sokkal nehezebb a megfelelő létszám biztosítása. *„Sokakban él egy olyan sztereotípia, hogy az Audi elszívja a munkaerőt. Nekem erről nem ez a véleményem. Meglátásom szerint az Audi számára sokkal nagyobb problémát jelent a megfelelő munkaerő biztosítása. Egyrészt a mérete miatt, másrészt nem általánosítva, de véleményem és tapasztalataim szerint a magyaroknak inkább a kreatív és egyedi munkák területén nagyobb a tehetségük, inkább ebbe az irányba orientálódnak. Ez a hozzáállás főként a fiatal mérnökökre jellemző. Ebből kifolyólag az Audi számára sokkal nehezebb a szériagyártás területére utánpótlást biztosítani. Sokkal több mindent kell biztosítani, felmutatnia, hogy a fiatal munkaerőt odavonzza. Persze nekünk is kell, a cégmarketingnek Győrben most már jó pár éves hagyománya van. Viszont úgy látom, hogy ebben a tekintetben könnyebb dolgunk van, a munka egyediségéből következőleg. Ha már rendelkezik a vállalkozásunk egy olyan infrastruktúrával, ami az Audi színvonalához közelít, és tudunk egy olyan bérszínvonalat biztosítani, amivel már elégedett a jelentkező, inkább a vállalkozásunk felé orientálódnak, mert ahhoz a típusú munkavégzéshez képest, amit egy nagyvállalatnál szériagyártásban kellene folytatnia az egyedi vonal egy vonzóbb alternatívát jelent. Nyilván az Audi és az ehhez hasonló multinacionális vállalatok egy nagyon jó bérszínvonalat tudnak biztosítani, amihez nekiünk valamilyen szinten közelíteni szükséges, de nem kell mindig utolérni. A bérszínvonalban adódó különbségeket ellensúlyozza a munka kreatív volta. Egy multinál egy részterületre kell rálátni, egy bizonyos feladatot kell jól ellátni; ezt valaki szereti, valaki nem. A magyarok többsége, nyilván valamennyire általánosítva, de úgy látom, hogy nem*

ezt preferálja. A fiatalok körében azt látom, hogy a vállalkozásunk kreatív, innovatív munkája sokkal jobban megragadja a lelki világukat. Szériatermékeket magas szinten valóban egy szisztéma szerinti rendszerben, ezen gondolkodásmód mentén lehet előállítani. Ugyanakkor az is tapasztalat, hogy ha valaki eltölt egy bizonyos időt az Audi-nál pl. gyakornokként, ezen időtartam alatt beletanul egy bizonyos céges struktúrába, a rendbe, a szisztematikusságba, de nem szeretne hosszú távon a szériagyártásban dolgozni és egy más profilú cégnél helyezkedik el, abból az a vállalkozás csak profitálni tud. Emellett az Audi-nak van egy kiváló és jól felszerelt oktatóközpontja. Ha az ott oktatott tíz emberből hatot is tart meg, a fennmaradó négy is egy olyan tudással és felkészültséggel rendelkezik, amit más vállalkozás is hasznosítani tud.” Az Audi oktatóközpontja olyan felszereltséggel rendelkezik, ami lehetővé teszi azt is, hogy további bevételforrásként tanfolyamokat szervezhessenek ki. Ilyen irányú egyeztetések is zajlottak a vállalkozás és az Audi között.

A helyi kis- és középvállalkozói szektor szemszögéből a Jankovits Engineering Kft. ügyvezetője úgy gondolja, hogy az Audi és a hozzá hasonló multinacionális vállalatok viselkedése a piacon kiszámíthatónak tekinthető. „Egy multinál lehet hibázni, de az elvárása az, teljesen logikusan, hogy ez a hiba feltárára kerüljön, és utána készüljön egy elfogadható fejlesztési megoldás, amivel legközelebb kiküszöbölhetővé válik. A mi esetünkben elég nehéz egy prototípust elsőre hibamentesen legyártani. A paraméterek adottak, a szerződés elkészítése során kell arra törekedni, hogy ezek minél pontosabban legyenek megfogalmazva. Megrendelői oldalról ez nem biztos, hogy igény. Ha a teljesítés közben probléma adódik, a beszállító feladata annak megoldása.”

Kulcsfontosságú tényezőnek tartja a nyílt és őszinte kommunikációt ahhoz, hogy egy hosszú távú partnerség alakulhasson ki. „Természetesen méretükből fakadóan nagyobb az érdekérvényesítő erejük is. Ha viszont ismerjük a működésük alaplogikáját, és alapelveit egy stabil és kiszámítható üzleti kapcsolat alakítható ki. Nyilván a hosszú távú együttműködéshez ezekkel a vállalatokkal elengedhetetlen a nyílt és őszinte kommunikáció.”

A multinacionális vállalatok pozitív hatásaként értelmezi a megnövekedett fizetési fegyelmet a helyi KKV szektorban. „Egyértelműen pozitívumnak látom a kiszámíthatóságukat mind a fizetés, mind a szerződési feltételek tekintetében. Úgy gondolom, hogy a magyar tulajdonú vállalatok is ebbe az irányba haladnak. A fizetési fegyelem jelentősen javult a szektorban, és erre van valamennyire ráhatása a multinacionális vállalatoknak, hiszen ők ebben a tekintetben rendkívül pontosak és kiszámíthatóak, ezt várják el partnereiktől is.

Az Audi és Győr városa között kölcsönös előnyök érvényesüléséről beszélt. Az Audi hatása Győr városára megkérdőjelezhetetlen, hiszen 10 ezer főt foglalkoztatnak, iskolát működtetnek és így tovább. De véleményem szerint ez fordítva is igaz. Az Audi számára Győr egy fontos központ, a nyereségesség szempontjából egy nagyon jó döntés volt az, hogy itt telepedtek le. Egy magas szintű tevékenységet tud folytatni jóval költséghatékonyabban, mint más országokban, olyan munkamorállal, amit ők elvárnak.”

1.6. A VÁLLALKOZÁS AKTUÁLIS ÉS JÖVŐBENI KIHÍVÁSAI, KITEKINTÉS

Az iparban zajló technológiai fejlődés közkeletű fogalma az ipar 4.0, ami az információs technológia térnyerését és az automatizálással történő egyre nagyobb mértékű ötvöződését jelenti (Nagy, 2017). *„Minden vállalat ebben az irányban fejleszt, folyamatosan keresik azokat a részterületeket, amelyeken a hiányzó munkaerő pl. egy operátor munkáját robot segítségével fel tudják váltani. Ez egy egyirányú utca, de úgy gondolom, hogy a teljes automatizáltság és robotokkal történő gyártás folyamatának még nagyon az elején tart az ipar.”* – fejtette ki Jankovits Richárd.

A vállalat egyik fő tevékenysége az automatizálás, ezen irányvonal mentén fejlődnek. Az elmúlt években egyre több olyan egyedi megrendelést kaptak, amelyek teljesítése során sokszor a megadott paraméter alapján egy teljesen újszerű automatizált berendezést kellett megtervezniük és legyártaniuk. Akkor is elvállaltak ilyen jellegű megbízást, ha abból nem származott profit, hiszen már maga a tevékenység által hírnevet és tapasztalatot szerezhettek. A vállalat előrelátása helyesnek bizonyult, növekszik azon vállalatok száma, amelyek vezetői úgy látják, hogy egyrészt költséghatékonyabb, másrészt precízebb végeredményt hoz, ha az egyes részterületeken robotizálttá válik a munkafolyamat. *„Ez nem azt jelenti, hogy mindenki elveszti a munkáját. Ezekhez a gépekhez ötször annyi karbantartóra van szükség. Az egyre magasabb fokú automatizáltság célja az kell legyen, hogy senki ne ragadjon meg azon a szinten, hogy egyszerű gépies munkát végez. Ugyanakkor jelenleg az egy futurista és idealista elképzelés, hogy minden típusú munkavégzést kiváltanak a robotok. Az a fajta egyedi tevékenység, amit pl. a társaságunk munkatársai végeznek nem váltható ki. Bizonyos területeken megéri a munkaerőnek azt az 1-2%-át kiváltani, és vannak olyan területek, ahol nem éri meg, majd csak 20-30 év múlva. Az ipar 4.0 egyértelműen egy pozitív folyamat, a társaság profiljából következőleg 10-20 évre előre biztosítja számunkra a kihívásokat és az újabb feladatokat, de az útnak még nagyon az elején tartunk.”*

Az automatizáltság fokozásához kreatív és nagy tudású mérnökgárdára van szükség. Ehhez kapcsolódóan Jankovits Richárd fontos feladatnak tekinti a belső oktatás megszervezését. Kiváló szakemberekkel dolgoznak, de a tudás átadásának nincs intézményesült formája.

A vállalkozás bővülése is számos kérdést vetett fel. *„Mióta több mint 50 főt foglalkoztatunk, folyamatosan törekszünk a szervezetfejlesztésre, a folyamatok hatékonyságának növelésére. Úgy gondolom, hogy a szervezettség tekintetében a magyar vállalatoknál jelentkezik némi elmaradás a multinacionális vállalatokhoz képest.”* Ebből kifolyólag tervezik többek között egy gyártáskövető rendszer kialakítását. *„Egy minőségi ugrás megtételére van szükség a szervezettség tekintetében, hogy közelítsünk a nyugati színvonalhoz. Ez bizonyos értelemben mást jelent, mint egy multinacionális vállalat esetében, hiszen ott szériagyártás folyik. Nyugati-európai piacokon az egyedi gépgyártás területén tendencia a szakosodás,*

ez egy jövőbeni irány lehet számunkra is. Szakosodás esetében a hatékonyság és szervezettség kialakítása is kevesebb problémával jár.”

Jövőbeni kihívásként jelenik meg a vállalkozás portfóliójának tisztítása is. Az ügyvezető szerint ugyan számos előnye van a több lábbon állásnak, de ennek negatívuma is lehet. *„A hatékonyság és gazdaságosság rovására is mehet; nehéz úgy kontrollálni a társaságot, hogy ez valóban működjön. Viszont ha csak kereskedelemmel foglalkoznánk és megjelenne egy tőkeerős konkurens a piacon az jelentős problémákat okozhatna a társaság működésében. Egy bizonyos szintig érdemes tehát megtartani a több lábbon állást, de lehetséges, hogy a jövőben bizonyos tevékenységek kikerülnek a portfóliónkból.”*

Továbbá szükségesnek tartja a vállalkozás hosszú távú stratégiájának kidolgozását is egy újabb válság esetére. *„A több lábbon állás mérsékelheti egy újabb válság hatását, de a vállalkozás nem rendelkezik nagy tartalékkal, így ezzel mindenképpen érdemes foglalkozni.”*Véleményem szerint a vállalat hosszú távú vevőkapcsolatai és az emelkedő hozzáadott érték a pénzügyi folyamatait pozitív irányba befolyásolják.

A sikeres vállalkozás egyik ismérve a problémák felismerése, a megfelelő reagálás az aktuális tendenciákra és a kellő felkészültség a jövő kihívásaira. A Jankovits Engineering Kft. vezetősége felismerte ezt és törekszik arra, hogy a vállalkozás 30-40 év múlva is egy magas színvonalat, precizitást és megbízhatóságot képviseljen. Prioritást tekintve a fejlesztési irányok a következő sorrendben alakulnak:

- I. prioritás: humán erőforrás fejlesztése, szervezetfejlesztés;
- II. prioritás: export növelése, értékesítési hálózat fejlesztése;
- III. prioritás: stratégia kialakítása a tartalék növelése, pénzügyi stabilitás növelése céljából;
- IV. prioritás: tevékenységi portfólió tisztítása.

2. ÖSSZEGZÉS

Tanulmányomban a Jankovits Engineering Kft. fejlődési pályáját, vállalati kapcsolatait és az iparban jelentkező kihívásokra adott válaszait mutattam be. Dr. Jankovits Richárddal, a vállalkozás ügyvezetőjével folytatott interjúból egyértelműen egy innovatív, magas színvonalat képviselő vállalkozás képe rajzolódott ki előttem. Egy értékközpontú vállalkozás (Kotler, 1999), amely a vevői preferenciák megnyerése érdekében minél nagyobb érték és előny kialakítására törekszik, valamint ezek tudatosítására a partnereiben. A vállalkozás létrejöttét követően folyamatosan növekedett, a 2008 utáni pénzügyi válság ideje alatt sem kellett komoly működési problémákkal küzdenie, ami a több lábbon állásnak köszönhető. A vállalat vezetősége jól felismerte az ipar 4.0-ban rejlő lehetőségeket, következetesen a nyugati színvonalhoz alkalmazkodik, nemzetközi versenyképességének és külföldi exportjának növelésére törekszik. Az Audi Hungaria Zrt.-vel kapcsolata elsősorban kereskedelmi vonalon áll fenn, ugyanakkor az egyedi gépgyártás területén is szándékozik a vállalat kapcsolatát a multinacionális vállalattal szorosabbra fűzni.

A Jankovits Engineering Kft.-t fejlődése véleményem szerint a győri KKV-k egy zászlóshajójává teszi. Tudatos növekedési stratégiát valósított meg, ennek példájaként említhető a helyi oktatási intézményekkel kialakított szoros partnersége az utánpótlás biztosítása céljából. Legfőbb fejlesztési irányai a vállalat növekedéséhez kapcsolódnak, az egyedi gépeik külföldi értékesítésének bővítése, valamint a szervezetfejlesztés kiemelt szerepet kapnak. Innovációs teljesítménye a győri KKV-k között kiemelkedő, K+F kapacitás tekintetében a hozzá hasonló méretű vállalkozásokat megelőzi, tevékenységük hozzáadott értéke 2016-ban az árbevétel százalékában közel 40%-ot tett ki. A tudásátadás alrendszerében elmaradások jelentkeznek, de e tekintetben a teljesítmény javítására törekszenek. Legnagyobb korlátként a szakképzett munkaerő szűkössége, legnagyobb kihívásként pedig a szervezetfejlesztés jelentkezik a vállalatnál.

IRODALOMJEGYZÉK

- Czakó K. (2014) Az Audi Hungaria Motor Kft. hatása a helyi gazdasági és társadalmi folyamatokra. *Tér és Társadalom*, 28, 2, 188–198.
- Fekete D. (2017) Felsőoktatási és Ipari Együtműködési Központ Győrben. *Polgári Szemle*, 13, 1–3, 106–116.
- Hágen I. Zs.–Holló E. (2017) A hazai KKV-k helyzete, a versenyképesség, innovációs és controlling tükrében. *Controllerinfo*, 1, 41–48.
- Jankovits Engineering Kft. (2017) *Tájékoztató füzet*. Jankovits Engineering Kft, Győr.
- Kotler, P (1999) *A marketingről*. Park Kiadó, Budapest.
- Nagy J. (2017) *Az ipar 4.0 fogalma, összetevői és hatása az értéklánra*. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- Rechnitzer J.–Kecskés P.–Reisinger A. (2016) A Győri Modell – Az egyetem, az ipar és a város együttműködési dimenziói. In: Lengyel I.–Nagy B. (szerk.): *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása*. JATEPress, Szeged. 225–239.
- Vallaey, F. (2014) University Social Responsibility: a Mature and Responsible Definition. In: Global University Network for Innovation (eds.): *Higher Education in the World 3*. PalgraveMacmillan, London. pp. 88–96.

INTERNETES FORRÁSOK:

- <http://e-beszamolo.im.gov.hu/> E-beszámoló: Jankovits Engineering Kft. Éves egyszerűsített beszámoló 2001-2016.
- <http://fiek.sze.hu/fooldal>
- <http://jankovits.hu>
- Világ gazdaság (2017) Jankovits Engineering: a tudásra épít. <https://www.vg.hu/pr/evfordulo-es-nevvaltas-525529/> Megtekintve: 2018. 03.02.

Győri autóiipari beszállító vállalkozások CSR tevékenysége öt vállalkozás példáján

CSR activity of the automotive suppliers in Győr with the examples of five companies



Absztrakt

A tanulmány célja, hogy áttekintést nyújtson öt győri autóiipari beszállító vállalkozás társadalmi felelősségvállalásáról (CSR) esettanulmány jelleggel. A CSR nem új keletű fogalom, a koncepcióról már az 1950-es években megkezdték a diskurzust, a vállalati gyakorlatban az elmúlt két-három évtizedben jelent meg. Azt, hogy egy vállalat folytat-e és, ha igen, milyen jellegű CSR tevékenységet, sok tényező meghatározza, melyek a bemutatott vállalatok CSR tevékenységében is láthatóvá válnak. A vállalatok CSR aktivitását alapvetően személyes interjúk alapján mutatom be, de felhasználásra kerültek a vállalatok honlapjai és média-megjelenések is. Bár a minta mérete nem engedi meg mélyebb következtetések levonását, arra mégis alkalmas a kutatás, hogy különböző méretű és tulajdonosi háttérű vállalatok aktivitását szemléltetni lehessen.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR), kommunikáció, stratégia

Abstract

The paper illustrates the CSR activity of five companies in Győr in the field of the automotive sector as case studies. The CSR concept is not new, the discourse about the CSR started already in the '50s, but the activity started to widespread in the past two-three decades. There are many factors which influence the CSR activity, these factors can be seen based on the empirical results. Information provided in this study are based on interviews and also information from the homepages of the firms and some media presence. However, the sample is small, but it is eligible to show results about firms with different background in the automotive sector.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), communication, strategy

BEVEZETÉS

A CSR témának könyvtárnyi szakirodalma született már az elmúlt néhány évtizedben (különösen az utóbbi 15–20 évben) magyarul és idegen nyelven is, a tanulmány célja, hogy hozzájáruljon ehhez a szakirodalmi bázishoz elméleti és gyakorlati vonatkozásokkal.

A tanulmány első felében bemutatom a CSR szakirodalomból azokat a tématerületeket, melyek relevánsak az elemzés szempontjából: a CSR fogalmát a felelősségvállalás koncepcióján keresztül vezetem fel, majd ismertetem a fő tevékenységi területeket, illetve a CSR előnyeit és hátrányait. A CSR tevékenységet több tényező befolyásolhatja, nem mindegy, hogy az adott vállalat családi vállalkozás vagy multinacionális vállalat leányvállalata, nem mindegy a méret, a bevétel nagyság és az sem, hogy a vállalat vezetése, tulajdonosai milyen értéket képviselnek ezen a területen. Röviden bemutatásra kerülnek ezek a tényezők. Az elméleti fejezetek végén röviden ismertetésre kerülnek a CSR kommunikáció módszerei.

A tanulmány második részében öt győri autóiipari beszállító CSR aktivitása kerül bemutatásra esettanulmány jelleggel. Bár a minta mérete kicsi, az eredmények mégis iránymutatást adhatnak hasonló vállalatok számára és bővíthetik a szakirodalomban megismertek gyakorlati vonatkozásait. A vállalatok CSR tevékenységéről alapvetően személyes interjúk segítségével tudtam információkat gyűjteni, ezeket kiegészítette a vállalatok honlapján és a médiában található megjelenések. Mindegyik vállalat esetében bemutatásra került, hogy mit is értenek CSR tevékenységen, ennek szellemében milyen tevékenységeket folytatnak, hogyan kommunikálják az aktivitást és mi jellemzi a CSR menedzselését a vállalaton belül. A tanulmány a vállalati tapasztalatok összegzésével zárul.

1. A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS KONCEPCIÓJA

1.1. FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

A felelősség vállalása röviden megfogalmazva annyit jelent, hogy egy adott társadalmi, gazdasági szereplő döntésének következményeit tudatosan vállalja. Fontos kérdés, hogy ki lehet a felelősséget vállaló és miért vállalhat felelősséget? Nárai Mártával közösen írt monográfiánkban (Nárai-Reisinger, 2016) az alábbiak szerint csoportosítottuk a felelősséget vállaló szereplőket:

- egyén;
- szervezetek: vállalatok, civil/nonprofit szervezetek, közszolgáltató intézmények, stb.;
- állam.

A felelősségvállalás két kontextusát különböztettük meg: egyéni és társadalmi/gazdasági szint. Az egyéni szint esetében a szereplő a saját életéért, működéséért vállal felelősséget, míg a társadalmi/gazdasági szint esetében megjelennek közösségi és gazdasági célok is. Ennek értelmében többféle felelősségvállalási kategóriát lehet megkülönböztetni egyéni és társadalmi szinten (Nárai-Reisinger, 2016, 20):

- „egyéni személyes felelősségvállalás (self personal responsibility),
- egyéni társadalmi felelősségvállalás (individual social responsibility – ISR),
- vállalati egyéni felelősség (corporate responsibility),
- vállalati társadalmi felelősségvállalás (corporate social responsibility – CSR),
- civil/nonprofit felelősségvállalás (civil/nonprofit responsibility),
- civil/nonprofit szervezetek társadalmi felelősségvállalása (civil/nonprofit social responsibility – NSR),
- egyéb intézmények felelősségvállalása (institutional responsibility),
- egyéb intézmények társadalmi felelősségvállalása (institutional social responsibility).”

A hétköznapi életben és a tudományban is a fentiek közül a leginkább elterjedt fogalom a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR), sokszor már a társadalmi felelősségvállalás szókapcsolat kapcsán is a CSR kerül előtérbe^[1]. Azonban látható, hogy nemcsak a vállalatok tudnak a társadalomért felelősséget vállalni, hanem mi emberek és más szervezetek is, sőt nemcsak a társadalomért, hanem a gazdaságért is (ez utóbbira vonatkozó felelősségkategóriák nem szerepelnek a fenti felsorolásban). A vállalati egyéni felelősségvállalás azt jelenti, hogy a vállalkozások megfelelő pénzügyi, gazdasági, személyi feltételek mellett működnek és olyan termékekkel, szolgáltatásokkal jelennek meg a piacon, melyek megfelelő módon elégitik ki a fogyasztók igényeit. Az, hogy mit jelent a megfelelő szó ebben az esetben, az teljesen vállalat-specifikus, tehát kívülről nem meghatározható kategória (természetesen lehet általánosító feltételeket megadni, mint pl. nem megy csődbe, de ennek bekövetkezési feltételei már egyéniiek), és fontos szempont, hogy a társadalmi/gazdasági felelősségvállalástól sem különíthető el teljesen. A magánszemélyek esetében a társadalmi felelősségvállalás feltétele az egyéni szintű felelősségvállalás elégséges megléte (végül is már az is a társadalmi felelősségvállalás egy szintje, ha az ember saját magáért vállalja a felelősséget és ezzel nem tesz plusz terhet pl. a társadalmi ellátórendszerre, de megléte szükséges ahhoz, hogy az egyén képes legyen kilépni a társadalmi szintérré is), míg a vállalatoknál a hatékony és etikus működés is már a társadalmi felelősségvállalás része lehet. A továbbiakban a vállalati társadalmi felelősségvállalás főbb ismérveit mutatom be.

[1] A Google keresőbe beírva a „társadalmi felelősségvállalás” kifejezést a találatok nagy része a vállalatok ez irányú tevékenységére vonatkozik.

1.2. CSR FOGALOM

Az elmúlt néhány évtizedben a vállalati társadalmi felelősségvállalást sokan sokféleképpen definiálták már, a fogalom teljes körű bemutatása nem célja a tanulmánynak; néhány olyan megközelítést mutatok be, mely röviden összefoglalja a koncepció lényegét. A CSR-ral kapcsolatos első megközelítések már a 20. század első felében felbukkantak, de a fogalom megjelenése Howard Bowen 1953-ban megjelent művéhez köthető (Social responsibilities of the businessman), melyben a szerző az üzletemberek felelősségét hangsúlyozta a társadalmi célok és értékek elérése érdekében. Keith Davis (1960, 70 – idézi: András-Rajcsányi-Molnár, 2014, 7) néhány évvel később úgy fogalmazott, hogy a CSR „...üzletemberek olyan döntései és cselekvései, amelyek legalább részben a cég közvetlen gazdasági, illetve szakmai érdekein kívül történnek.”

Az 1960-as és 1970-es években egyre több kritika jelent meg a CSR koncepcióval kapcsolatban, a CSR-t legtöbbször bíráló közgazdász Milton Friedman volt, 1962-es művében azt boncolgatja, hogy egyáltalán honnan tudhatja egy üzletember, hogy a társadalomban milyen igények merülnek fel, amihez segítség kell. Egy későbbi, 1970-es cikkében pedig azt írja, hogy egy vállalat mesterséges személy, így nem is lehet olyan értelemben vett felelősségét vizsgálni, mint egy embernek. A fogalom mai értelemben vett értelmezése kezdetét Goodpaster és Matthews 1982-es cikke jelentette (Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete?). A következő mérföldkő Carroll piramis modellje volt (1991), melyben a vállalati felelősség négy szintjét különböztette meg (1. ábra). A modell üzenete, hogy a vállalatok alapvető felelőssége üzleti, a további felelőségek kizárólag erre épülnek. Carroll már egy korábbi művében utalt erre a koncepcióra (1979).

1. ábra: A Carroll féle CSR piramis
Figure 1 CSR pyramid based on Carroll



Forrás: Veres, 2017, 40 szerkesztése Carroll, 1991 alapján

Az utóbbi két-három évtizedben mind a gyakorlatban, mind az elméletben rohamtempóban terjedt a CSR koncepció, egyre több vállalat kezdte el alkalmazni valamilyen formában és egyre több kutatás, tanulmány foglalkozott és foglalkozik ma is a témával. Az utóbbi évek CSR meghatározásaiban (pl. McWilliams-Siegel, 2001; Whetten et al, 2002; Kotler-Lee, 2005; Angyal, 2009) közös, hogy

a CSR-t olyan tevékenységnek gondolják, melynek keretében a vállalkozás úgy tartja az üzleti érdekeit és a profitot szem előtt, hogy közben etikusan viselkedik, odafigyel a munkavállalóira és lehetőségeihez mérten támogatja a helyi és akár a nemzeti szintű ügyeket, közösségeket. Itt fontos a sorrend: ha egy vállalat nem törődik a munkavállalóival, hiába végez kifelé jelentős támogatói, szponzorációs tevékenységet, az nem lesz hiteles (András-Rajcsányi-Molnár, 2014).

Jamali és szerzőtársai (2017) a CSR-t az üzleti szektor és a társadalmi szereplők közötti komplex, sokoldalú kapcsolódásként értelmezik. Az Európai Bizottság 2001-es Zöld Könyvében^[2] így értelmezi a CSR-t: a vállalatok tevékenységükbe társadalmi és környezeti szempontokat is integrálnak önkéntes alapon. Az Európai Bizottság 2011-es CSR stratégiájában már határozottabban foglal állást amellelt, hogy a CSR tevékenység fontos részét képezi a gazdasági folyamatoknak, e mögött pedig az a gondolat áll, hogy a szociális és környezeti ügyekbe a magánszférát, így a vállalkozásokat is be kell vonni. Mindeközben Csonka és szerzőtársai (2013) hangsúlyozzák, hogy a CSR tevékenység csak akkor lehet hatékony, ha az állam is támogatja a folyamatot pl. megfelelő szabályozással.

1.3. CSR TEVÉKENYSÉGEK

Az előző alfejezetben láthattuk, hogy a CSR-t milyen sokféleképpen lehet értelmezni, ennek következtében nagyon sokrétű azoknak a tevékenységeknek a köre, melyek CSR tevékenységként azonosíthatók. Itt fel is merül a kérdés, hogy milyen tevékenységek számítanak pontosan társadalmi felelősségvállalásnak? Erre vonatkozóan nincs egységes válasz, a különböző kutatások és szakirodalmak sokféle tevékenységet azonosítottak már, ezek közül a legáltalánosabb az adományozás, jótékonykodás; számos kutatás során beigazolódott, hogy sok esetben a filantróp magatartást azonosítják is a CSR-ral, a valóság azonban ennél sokkal színesebb. A következőkben a vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlati megjelenési formáit mutatom be a teljesség igénye nélkül (Angyal, 2009; Balogh et al., 2014):

- Etikus működés: jogilag és emberileg tisztességes működés, korrupcióellenes programok szervezése.
- Felelős foglalkoztatás: munkatársak képzése, fejlesztése; megfelelő bérezés; a munkavállalók részvételi lehetősége; karrier-tanácsadás, jogi, pszichológiai tanácsadás; rugalmas munkaidő – távmunka a lehetőségekhez mérten; gyerekbarát iroda kialakítása; kutatási programok támogatása; oktatási tevékenység; duális képzésben való részvétel.
- Csapatépítés: tréningek; közös ünneplések (pl. névnap, születésnap, stb.), közös programok; rendezvények szervezése.
- Környezetvédelem: a környezet megóvása (a környezetet és a közösséget nem károsító tevékenység folytatása); szemétszedés; tudatos fogyasztás előse-

[2] Ez volt az első olyan EU-s dokumentum, mely a CSR koncepcióval foglalkozott.

gítése – tudatformálás; fenntartható termékek gyártása; termékbiztonság; közterületek tisztántartásában való közreműködés, fenntartható működés.

- Önkéntes munka: a munkavállalók bevonása önkéntes munkába; a munkavállalók támogatása önkéntes munkában való részvétellel akár munkaidőben is.
- Közösségi élet támogatása: adományozás; jó ügy támogatása; szponzoráció; civil szervezetekkel való együttműködés; szociálisan rászorulókat támogatása; kultúra, sport támogatása; rendezvények szervezése.

Putzer Petra 2011-es tanulmányában a CSR tevékenységek kétféle csoportját különböztette meg:

- A vállalati működésre ráépülő tevékenységek, melyek inkább csak a vállalat kifelé történő kommunikációjában jelennek meg, de nem épülnek be a mindennapi tevékenységbe, sőt sok esetben az imázs-növelés az aktivitás célja, mélyebb tartalma nincs. Ilyen tevékenységek lehetnek pl. az adományozás, ügyszökhöz köztött marketing, jótékonykodás.
- A vállalati működésbe beépülő tevékenységek, melyek célja már nemcsak a hatékony marketingkommunikáció, hanem a CSR a termelésben, menedzsmentben is megjelenik, a CSR aktivitás beágyazódott a vállalatok tevékenységébe. Ide tartoznak pl. a szponzoráció, partnerség, önkéntesség, környezetvédelem.

Úgy gondolom, hogy egy vállalat akkor fog azon gondolkodni, hogy végezzen-e CSR tevékenységet – legyen az bármelyik csoportba tartozó aktivitás –, ha a tulajdonosok, vezetők nyitottak a tevékenység felé és működésük eléggé megbízható ahhoz, hogy a termelés, szolgáltatás mellett plusz tevékenységeket is bevállaljanak, még ha az sok esetben számukra is előnnyel jár. Az pedig a vállalat vezetésének, tulajdonosi körének kompetenciája, hogy eldöntse, mely tevékenységek azok, amelyek leginkább megfelelnek az adott vállalat profiljának, gazdasági helyzetének, piaci körülményeinek. Természetesen nem kell minden vállalatnak minden téren aktívnak lenni, ki kell tudni választani azokat a területeket, amelyek integrálhatók a vállalat működésébe és akár hosszú távon is értéket tudnak teremteni minden érintett fél számára.

1.4. ELŐNYÖK ÉS HÁTRÁNYOK

Az elmúlt évtizedek gyakorlata alapján mára számos előnyt és hátrányt azonosítottak a CSR tevékenységgel kapcsolatban. Az előnyök többek között az alábbiak lehetnek (Balogh et al., 2014; Angyal, 2009; Kun, 2004; Carroll-Shabana, 2010):

- kreatív megoldási lehetőségek egyszerűbb megtalálása;
- ragaszkodóbb, elégedettebb munkatársak;
- jó hírnév, javuló vállalati arculat, jobb megítélés;
- javuló versenyképesség;
- vonzóbbá válik a munkahely a potenciális munkavállalók és befektetők számára;

- javuló munkakörnyezet: elkötelezettebbek lehetnek a dolgozók;
- nagyobb fogyasztói érdeklődés;
- jobb kapcsolat pl. hatóságokkal, közösséggel, médiával;
- reklámlehetőségek bővülése;
- bővülő kommunikációs lehetőségek;
- költségek csökkenése.

Az ellene szóló érvek (veszélyek) az alábbiak a teljesség igénye nélkül (Angyal, 2009; Kotler-Lee, 2007):

- több kiadás – költségnövekedés;
- időigényes;
- külső szakértők bevonása szükséges lehet;
- nem a hozzáértő vezetők döntenek a kérdésben;
- „rabolja” az alkalmazottak idejét;
- nehéz kimutatni a tevékenység hasznát, eredményét;
- érdekkonfliktus az alkalmazottakkal;
- a vevőkben felmerülő kétség: nem árnövelő-e a tevékenység;
- a vezető/tulajdonos döntése egyéni preferencia lehet, felesleges az egész vállalatot mögé tenni.

Úgy gondolom, hogy mind az előnyök, mind a hátrányok valós jelenségek lehetnek, egy vállalatnak sokféle tényezőt, szempontot kell figyelembe vennie ahhoz, hogy egyáltalán tudjon arról dönteni, hogy a gazdasági tevékenysége mellett milyen egyéb szempontokat szeretne figyelembe venni a működése során. Nyilván nincs egységes recept arra vonatkozóan, hogy mit és hogyan csináljon egy vállalat, egy sokszereplős és soktényezős folyamatról van szó, ami attól lesz egyedi, hogy az adott vállalat a saját képére formálja az általa fontosnak tartott tevékenységeket, folyamatokat. Arról, hogy milyen tényezők tudják befolyásolni a CSR tevékenység jellegét, a következő alfejezetben lesz szó.

1.5. A CSR-T BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

Azt, hogy egy vállalat úgy dönt, folytat-e CSR tevékenységet valamilyen formában, sokféle tényező tudja befolyásolni. Az egyik talán leginkább meghatározó tényező a vállalati méret. Már a CSR angol nevében a corporate szó is arra utal, hogy ez a fajta tevékenység inkább a nagyobb vállalatok tevékenysége. Azonban a felelős magatartás nem méretfüggő, hiszen pl. egy kisvállalat is lehet etikus, viselkedhet felelősen a munkavállalóival függetlenül attól, hogy pl. támogat-e helyi közösségeket, rászoruló csoportokat. A különbség talán csak abban van, hogy minél nagyobb a vállalat, a CSR tevékenység annál inkább intézményesül, beépül a vállalati stratégiába és akár külön munkatárs vagy akár egy külön részleg is létrejön a tevékenységek koordinálására. Az is fontos tényező lehet, hogy egyáltalán maga a vállalat (vezetés, tulajdonosi kör) mit ért CSR tevékenységen, nem úgy

általában, hanem számára mit jelent. Hiszen ebben is lehetnek eltérések, sajátosságok, ezért is olyan nehéz egy egységes keretet adni a CSR tevékenységnek, mert lehetnek teljesen egyedi értelmezések is. Az biztos, hogy egy nagyvállalati CSR stratégiát nem lehet ugyanolyan módon adaptálni egy KKV-ra (pl. azért sem, mert sokszor a nagyvállalatok nemzetközi standardokat követnek, melyek nem alkalmazhatók más környezetben), ahol mások a strukturális rendszerek, más a működési mechanizmus, viszont fontos, hogy a CSR szellemisége, alapvető koncepciója beemelhető más vállalati tevékenységbe is mérettől függetlenül. Fontos, hogy a vállalatok tudják azonosítani azokat a körülményeket, amelyek számukra befolyásoló tényező lehet, és ezek mentén tudják megfogalmazni felelősségi területeiket. Szlávik és Füle (2010, 11) kiemelik, „hogymivel a kis- és középvállalatok a multinacionális cégekhez képest kevésbé bonyolultak, és esetükben erős a tulajdonosi szerepvállalás, ezek a vállalkozások gyakran intuitívabbak, és informálisabban tudják kezelni a társadalomra gyakorolt hatásokat, mint a nagyvállalatok.”

A magyarországi gyakorlatra vonatkozóan több kutatás zajlott már, pl. Rácz-Putzer Petra (2015, 169) kutatásában igazolta azt a hipotézisét, hogy hazánkban inkább a multinacionális vállalatok leányvállalatai és „a szűk felelős piaci rést kiszolgáló, jellemzően kisvállalatok járnak élen a CSR tevékenységben.” Közben Szabó-Benedek Andrea (2014) megállapítja, hogy kezdetben valóban inkább csak a nagyvállalatokra volt jellemző a CSR tevékenység, mára azonban már a KKV-k körében is egyre gyakoribb.

A méreten túl befolyásoló tényező lehet a gazdasági erő, a pénzügyi teljesítmény, a foglalkoztatottak száma és a folytatott tevékenység is (Szigeti szerk., 2012). Az sem mindegy, hogy a vállalkozás milyen időtávban gondolkodik a CSR tevékenysége kapcsán, hiszen léteznek szinte azonnal megtérülő vagy rövid távú cselekmények, viszont a CSR alapvetően egy hosszú távú befektetésnek minősül. Attól is függhet a tevékenység, hogy a vállalat a CSR-t milyen célokra használja, a reputáció növelése, egyfajta marketingeszköz, a cég jövőbeli működésének biztosítása vagy egy általános segítségnyújtás a cél. A nagyobb vállalatok a CSR-t nagyobb arányban használják imázs- és reputációnövelés céljából, míg a kisebb vállalkozásoknak, főleg a családi vállalkozásoknak fontos szempont a helyi közösségekbe történő beágyazódás is, a helyi közösségek elfogadása (Matolay et al., 2007 – idézi Balogh et al., 2014). „A beágyazottság tulajdonképpen meg is adja a felelősség alapvető dimenzióit: a tudatos, felelős kisvállalkozó termel, szolgáltatásokat nyújt, munkahelyet teremt, mindezt természetes módon, saját jól felfogott érdeke, hosszú távú túlélése miatt az érintettek érdekeinek figyelembevételével, a környezet védelmével teszi, hiszen kölcsönös függésben élnek együtt.” (Balogh et al., 2014, 21)

Ide kapcsolódó gondolat, hogy a CSR tevékenység a lokális felelősséget és cselekvést jelenti elsődlegesen, így ez a tevékenység erősíti a lokális beágyazottságot is. András és szerzőtársa (2014) kiemelik, hogy ma már nem a globális gondolkodás, lokális cselekvés a fontos, hanem a lokális gondolkodás és cselekedet, hiszen a világ problémáit nem tudjuk mi megoldani, de, ha a helyben felmerülő

problémák megoldására, a helyi ügyek támogatására törekszünk, az előbb-utóbb globálisan is egy élhető világot teremt. Csak a helyi problémákat lehet helyben megoldani, a globálisakat nem.

Fontos kiemelni, hogy a CSR tevékenységek egy része ma már egy versenyképes vállalat alapvető elvárásai is (Szabó-Benedek, 2014), ma már nem elég „csak” munkát és fizetést adni, a munkavállalók ennél több igénnyel fordulnak a vállalkozások felé: megfelelő munkakörnyezet, innovatív munka, változatosság, rugalmasság, képzési lehetőségek, stb. melyek mind a CSR tevékenységi területét jelentik.

1.6. CSR KOMMUNIKÁCIÓ

Mivel a CSR tevékenység a munkavállalók és a társadalom érdekében végzett tevékenységek is, fontos, hogy erről az érintettek is tudjanak. Így nagyon fontos tényezőnek tartom, hogy a vállalatok kommunikálják valamilyen formában CSR tevékenységüket. A dolgozók felé azért is fontos, mert ha valamilyen más külső forrásból értesülnek arról, hogy pl. a vállalat adott célra adott összeget költött, félreérthetik a motivációt, mely negatív hangulat kiváltója lehet, amely bizalomvesztéshez vezethet. A bizalom pedig éppen az egyik legfontosabb „kincs” egy szervezet életében a hatékony működés eszközeként.

Az információs technológia világában ma már a vállalkozások számtalan lehetőség közül választhatnak a CSR kommunikáció kapcsán, melyek a teljesség igénye nélkül az alábbiak lehetnek (Lukács, 2015):

- Egyirányú kommunikációs eszközök (inkább tájékoztató jellegűek): hírlevél, brosúra; vállalati honlapon megjelentetett CSR információ; pénzügyi és nem pénzügyi jelentések; sajtóközlemények, sajtótájékoztatók; nyilvános beszédek; vállalati rendezvények; e-mailes információátadás.
- Kétirányú kommunikációs eszközök: kérdőíves felmérés; fókuszcsoporthoz tartozó kutatás; megbeszélések; workshopok; fórumok; on-line kommunikáció felületek; bevonás döntéshozatali folyamatba; vállalati jelentések és irányelvek előkészítésébe, véleményezésébe való bevonás.

A kommunikációs eszközöket lehet csoportosítani a szerint is, hogy milyen irányúak: kifelé irányulnak a társadalom, a céges partnerek felé, vagy befelé, a vállalkozás kollégái felé. Úgy gondolom, hogy mind a vállalat, mind a belső-külső szereplők szempontjából fontos a kommunikáció valamilyen formája, legyen az csak tájékoztató jellegű, vagy olyan, amiben a szereplőknek is intenzív szerepe van; a lényeg, a tájékoztatáson van.

2. CSR A GYAKORLATBAN

2.1. MÓDSZERTAN

A fejezet öt győri autóiipai beszállító CSR tevékenységét mutatja be. A vállalatok CSR aktivitásáról elsősorban interjúk segítségével kaptam információkat, ezeket kiegészítette a vállalatok honlapján megjelenő információk és sajtóhírek. A vizsgált vállalatok listáját az 1. táblázat mutatja be. A táblázat ezenkívül információt szolgáltat a vállalatok fő tevékenységéről, létszám és árbevétel adatairól, illetve az interjúkészítés időpontjáról és az interjút készítő nevééről. A vállalatok CSR tevékenysége kapcsán bemutatásra kerül, hogy a vállalat/tulajdonos hogyan értelmezi ezt a fajta tevékenységet, milyen területen aktív a vállalat, amennyiben publikus, kb. mennyit költenek CSR tevékenységre és mi jellemzi a CSR menedzsmentet.

1. táblázat: A kutatásba bevont vállalatok adatai
Table 1 Information about the firms involved in the research

Név	Jelleg	Fő tevékenység	Létszám	Árbevétel	Interjú készítője	Interjú időpontja
Jankovits Engineering Kft.	családi vállalkozás	hidraulikus gépek tervezése, fejlesztése, gyártása	64 fő (2018)	1,5 milliárd Ft (2016)	Dr. Reisinger Adrienn	2018.02.13.
QP Zrt.	családi vállalkozás	gépipari tevékenység, fémmegmunkálás széria és egyedi gyártás területén is	169 fő (2017)	2,6 milliárd Ft (2016)	Dr. Feketéné Dr. Czakó Katalin	2018.04.04.
Borsodi Műhely Kft.	családi vállalkozás	fémmegmunkálás	230 fő (2017)	2,1 milliárd Ft (2016)	Dr. Reisinger Adrienn	2018.01.24.
REHAU-Automotive Kft.	REHAU csoport leányvállalata	exterior termékek, színrefújt (vevő által is látható) karosszéria elemek gyártása	403 fő (2018)	26,7 milliárd Ft (2016)	Vinkóczi Tamás	2018.03.07.
Nemak Győr Alumíniumöntöde Kft.	2007 óta a mexikói központú Nemak cégcsoport tulajdona	könnyűfémöntés, alumínium alkatrészgyártó - főként hengerfej (autóiipari beszállító)	1200 fő (2017)	66 milliárd Ft (2017)	Dr. Reisinger Adrienn	2018.03.05.

Forrás: céges interjúk és ceginformacio.hu adatai alapján saját szerkesztés

Az interjúk 2018 január–áprilisában zajlottak. Az alábbi személyekkel történt interjú:

- Jankovits Engineering Kft.: Dr. Jankovits Richárd ügyvezető
- QP Zrt.: Bogisich Ferenc vezérigazgató
- Borsodi Műhely Kft.: Horváthné Borsodi Mónika ügyvezető
- REHAU-Automotive Kft.: Horváth Ferenc igazgató
- Nemark Győr Alumíniumöntöde Kft.: Szilasi Péter Tamás társadalmi kapcsolatok osztályvezető

A vállalatok CSR tevékenysége az alábbi interjúkérdések mentén került feltérképezésre:

1. A vállalat értelmezésében mit jelent a CSR tevékenység?
2. Milyen CSR tevékenységeket végzett az cég az elmúlt években? Jellemezze a végzett tevékenységeket!
3. Hogyan értékeli Ön a vállalat CSR tevékenységét? Milyen mértékben jellemző a vállalkozás beágyazódása Győrben a CSR tevékenység által?
4. Ki a felelős azért, hogy meghatározza a vállalat CSR tevékenységét?
5. Van-e CSR stratégiája a vállalkozásnak? Ha igen, mikor készült, ki készítette, milyen időtávra szól, mi a tartalma?
6. Készít-e a vállalkozás CSR beszámolót? Ha igen, ki készíti, mi a tartalma, hol teszik közzé?
7. Mennyit költ a vállalkozás évente CSR tevékenységre?
8. Milyen módon és hol kommunikálja a vállalat a CSR tevékenységét?
9. A jövőben milyen változások várhatók a vállalkozás CSR tevékenységében?
10. Mi az a téma terület, ami fontos/egyedi a vállalkozás CSR tevékenységéé kapcsolatán?

2.2. A JANKOVITS ENGINEERING KFT. CSR TEVÉKENYSÉGE

2.2.1. A CSR TEVÉKENYSÉG ÉRTELMEZÉSE ÉS GYAKORLATI MEGJELENÉSE

A vállalat ügyvezetője úgy gondolja, hogy ha egy vállalat elér egy bizonyos nagyságrendet és elég tőkeerős, akkor ebben az esetben már egyfajta elvárásként jelenik meg feléjük az az igény, hogy végezzenek olyan tevékenységet is, ami nem tartozik közvetlenül a tevékenységi területükhöz, hanem országos vagy helyi ügyek, közösségek támogatását jelentik. Ezenkívül fontos szempont a saját dolgozók érdekeinek a figyelembe vétele is a meglévő munkaszerződésen túl.

A vállalat a fentiek szellemiségében az alábbi tevékenységeket végzi:

- Civil szervezetek támogatása: a szervezet minden évben támogat szervezete-
ket anyagi vagy tárgyi adomány formájában.
- Tehetséges fiatalok támogatása: rendszeres támogatói Dániel Balázs boogie-
woogie zongorista fellépéseinek.

- Az oktatás támogatása:
 - általános iskolai szint: egy-egy félévben 8–10 osztályt fogadnak, akiknek bemutatják a vállalatot. Ezen események célja, hogy a pályaválasztás előtt álló fiataloknak be tudják mutatni, mit jelent a műszaki pálya, mit jelent az iparban dolgozni. Ez a tevékenység kettős célt szolgál: egyrészt CSR tevékenység, másrészt az egyre inkább a térségben tapasztalható munkaerőhiány is motiváló tényező, hiszen a cég számára is fontos, hogy a későbbiekben is legyenek munkatársaik, az érdeklődést még gyerekkorban kell felkelteni.
 - középiskolai szint: rendszeres kapcsolatban vannak a Jedlik (Jedlik Ányos Gépipari és Informatikai Szakgimnázium, Szakközépiskola és Kollégium) és Lukács (Lukács Sándor Mechatronikai és Gépészeti Szakgimnázium, Szakközépiskola és Kollégium) iskolákkal, illetve most vannak a kapcsolat kialakítás fázisában a Pattantyús iskolával (Pattantyús-Ábrahám Géza Ipari Szakgimnázium és Szakközépiskola). Az iskolákból fogadnak nyári gyakorlatra is diákokat. Ez is részben CSR, de részben a vállalkozás jövőjét támogató tevékenység is.
 - egyetemi szint: a Széchenyi István Egyetem Practing Programjának egyik alapító tagjai, a program a duális képzés egyik speciális formája, melyet hasznosnak és fontosnak tartanak. Ezenkívül rendszeresen támogatják az egyetemen a Gépészmérnökök Országos Találkozóját. Ezenkívül a Miskolci Egyetemről is fogadnak hallgatókat, illetve tartanak az intézményekben előadásokat.
- Családbarát munkahely: A vállalat elkötelezett amellett, hogy a munkavállalókért a kötelező munkaszerződésen túl is felelősséget vállaljanak. Ennek megjelenési formái pl. támogatják a családos munkatársakat azzal, hogy rugalmasan kezelik, ha pl. beteg a gyermek és otthon kell vele maradni, van szülési szabadság, minden évben szerveznek Mikulás Ünnepséget a gyerekek és családjaik számára (kb. 50 gyermek vesz részt ezeken, ez a szám kiemelten magasnak számít egy kb. 70 fős vállalkozás életében). A cég 2017 nyarán tartotta az első családi napot. Támogatják a rugalmas foglalkoztatási formákat és figyelnek a dolgozók egészségmegőrzésére: a KARDIREX Egészségügyi Centrumban ingyenesen tudnak részt venni orvosi vizsgálatokon a dolgozók.
- A kultúra támogatása: pl. hátrányos helyzetű gyerekeknek színházjegy vásárlása a Vaskakas Bábszínházban, a Győri Színház támogatása színházjegyek megvásárlásával.

A vállalkozásnál a CSR tevékenységért alapvetően az ügyvezetők felelnek, ezenkívül a marketinggel foglalkozó kolléganő és az irodavezető koordinálják. A CSR tevékenységről külön beszámolót nem készítenek, de minden év végén összegzi az ügyvezetés a tevékenységet.

A 2018-ra tervezett támogatói tevékenységeket a következő táblázat mutatja be.

2. táblázat: A Jankovits Engineering Kft. tervezett CSR tevékenysége 2018-ban
Table 2 Planned CSR activity of the Jankovits Engineering Kft. in 2018

Tevékenység	Összeg (Ft)
Dániel Balázs boogie-woogie zongorista decemberi Boogiefeszt rendezvényének támogatása	200 000
Família Nagycsaládosok Egyesülete támogatása Vaskakas Bábszínház bérletekkel	76 000
XII. Gépészeti Szakterületek Nemzetközi Hallgatói Konferenciája támogatása	200 000
Presztízs Társasági tagság, újabb díjazottak támogatása	100 000
Emelt szintű egészségügyi ellátás a munkatársaknak a KARDIREX-ben	1 250 000
Győri Nemzeti Színház támogatása bérletvásárlással	250 000

Forrás: Dr. Jankovits Richárd Ügyvezető tájékoztatása alapján

A jövőben a munkatársak egészségmegőrzésére, sportolási lehetőségeire szeretnének nagyobb hangsúlyt fektetni, pl. egy sportpálya megépítésével. Jelenleg a Professio Klaszteren belül adnak ösztöndíjat, támogatást hátrányos helyzetű fiatalok, családok számára, a jövőben szeretnék ezt a tevékenységet kibővíteni és saját ösztöndíjat alapítani. Továbbá tervezik a klasszikus alapítványi támogatás volumenének növelését is.

2.2.2. CSR KOMMUNIKÁCIÓ

A vállalkozásnál a fluktuáció minimális, ezt többek között annak is köszönhetik, hogy a munkavállalók felé rendszeresen kinyilvánítják, hogy fontosak a cég számára, a kötelező munkaügyi kapcsolatokon túl is igyekeznek segíteni őket és ezt érzik is a kollégák. A CSR kapcsán, ha történik valami fontos esemény, arról mindig tájékoztatják a munkatársakat, pl. a honlapon vagy Facebook oldalon keresztül.

A külső kommunikáció eszközei a következők:

- kiadványokban való megjelenés,
- helyi lapokban való megjelenés,
- egyéb médiában való megjelenés,
- Facebook oldal működtetése.

A CSR tevékenység kommunikálása egyrészt fontos a jelenlegi dolgozóknak, partnereknek és a társadalomnak, másrészt fontos a jövő munkavállalóinak megnyerése céljából is, hiszen a vállalat csak úgy tud hosszú távon fennmaradni, ha van megfelelő munkaerő.

2.3. QP ZRT. CSR TEVÉKENYSÉGE

2.3.1. TEVÉKENYSÉGEK A CSR JEGYÉBEN

A vállalat vezérigazgatója kiemelte, hogy a magánkézben lévő vállalkozások esetében a tulajdonosi kör az, akinek/akiknek személye meghatározó a CSR tevékenység meghatározásakor. Ha a tulajdonosok elköteleztettek a társadalmi ügyek támogatása mellett, akkor fognak is tenni azért, hogy ez a fajta szemlélet megjelenjen a vállalat életében. A vállalat honlapján (<http://qpzt.hu/>) olvashatók azok az értékrendek, melyek mentén végzik tevékenységüket: partnerség, tudatos-ság, tisztelet, csapat és a felelősségvállalás. A vállalat a fentiek szellemiségében az alábbi CSR tevékenységeket végzi:

- A vállalat az Aqua Sportközpont névadó szponzora.
- Az EYOF aranyfokozatú támogatói voltak, a vállalat Magyarország első olimpiai eseményét az olimpiai fáklya tervezésével és elkészítésével támogatta.
- Támogatták a kórház újszülött osztályára kerülő monitor beszerzését.
- Bencés harangok újjászületése: a vállalat vezérigazgatója kezdeményezte 2016-ban azt az összefogást, melynek keretében pótolták az egy évszázada elvitt harangokat. Az egyik harangot a vezérigazgató saját felajánlásából készítették.
- Rendszeresen támogatnak győri rendezvényeket, így pl. a Győri Nyár zárókoncertjét, a 2018-ban először megrendezett sportbált.
- Létrehozták a „Múlt a jövőért Díj”-at, melyet minden évben a Jedlik Ányos Gépipari Szakközépiskola végzős hallgatói között osztanak ki.
- Támogatnak kiállításokat, szoboravatásokat.
- 15 évvel ezelőtt létrehoztak egy alapítványt, melynek keretében rászorulókat tudnak támogatni, pl. a minden évben megrendezett Ezüstös Dallamok jótékony-sági hangverseny keretében az adventi időszakban.
- A rászoruló gyerekeknek és családoknak a Családsegítő Központon keresztül jótékony-sági dolgozói gyűjtés keretében tudtak segíteni.
- A vállalat jelentős győri kulturális intézmények szponzora, pl. Győri Balett, Győri Nemzeti Színház, Győri Filharmonikus Zenekar.

Látható, hogy a vállalat sokféle területen aktív, mind a kultúra, sport, művészet és a helyi értékek megőrzése, támogatása kiemelt szempont a vállalat életében.

A vállalat és vezetője az elmúlt években tevékenysége és társadalmi aktivitása elismeréseként több díjban is részesült, melyek a következők:

- 2015-ben megkapta a vállalat az év Közép-kelet-európai Régió Legjobb Vállalata címet, továbbá a cég vezérigazgatója az Év Menedzsere díjat, a díj odaítélésénél fontos szempont a társadalmi felelősségvállalás terén végzett aktivitás is. Az elismeréseket a Europe Business Assembly-Oxford szervezet adta át.
- 2016-ban a vállalat vezérigazgatója megkapta az Év Üzletembere díjat.
- 2018-ban Győr Megyei Jogú Város a március 15-ei ünnepség keretében adta át a vezérigazgatónak a Díszpolgári Címet.

2.3.2. CSR MENEDZSMENT

A vállalatnál a tulajdonos a felelős a CSR tevékenységért, ő határozza meg, hogy milyen területeken vállal aktivitást a cég. Ez nagyrészt személyes kötődésen alapul, olyan ügyek mellé állnak oda, mely fontos értéket képvisel, és általa javítani lehet a győriek életminőségét és még a kultúra, művészet támogatása és a helyi értékek megőrzése is megvalósul. Külön erre a feladatra stratégia nem készül, a vezérigazgató elmondása szerint, ha majd nem ő, mint tulajdonos hozza meg ezeket a döntéseket, hanem akár több kolléga, akkor lehet, hogy stratégia szinten fogják kezelni ezeket a tevékenységeket.

A CSR aktivitás kommunikációja egyrészt a vállalat honlapján és Facebook oldalán keresztül történik, az itt megjelenített hírekkel nemcsak a vállalat dolgozóit, hanem a győrieket és más érdeklődőket is könnyen el lehet érni. Ahogy azzal is, hogy a CSR aktivitásuk nagyrészt a sajtóban is megjelenik, így ezáltal is láthatóvá válik a vállalat által képviselt érték.

2.4. A BORSODI MŰHELY KFT. CSR TEVÉKENYSÉGE

2.4.1. A CSR TEVÉKENYSÉG ÉRTELMEZÉSE ÉS GYAKORLATI MEGJELENÉSE

A közel 40 éves vállalkozás életében mindig is jelen volt a társadalmi felelősségvállalás eszméje, még ha nem is nevezték így korábban az ilyen jellegű tevékenységeket. Konkrét CSR tevékenységről az utóbbi pár év óta beszélhetünk a cégnél. Az ügyvezető úgy gondolja, hogy vállalati mérettől függ, hogy egyáltalán hogyan értelmezhetjük a CSR-t, egy kisebb vállalat életében ez a tevékenység inkább a vállalatvezető személyéhez köthető, míg a nagyvállalatoknál szervezeti szinten történik a tevékenység koordinálása, így sokkal összetettebb folyamatokat jelent. A cég számára összefoglalón CSR tevékenységnek számít a helyi közösségek, iskolák, civil szervezetek támogatása mind anyagilag, mind természetbeni támogatás formájában. Minden olyan tevékenység ide érhető, ami nem köthető közvetlenül a vállalat alaptevékenységéhez.

A vállalat jó néhány éve meghatározott keretet költ CSR tevékenységre, ez jelenleg 6 millió forint éves szinten, ezenkívül a tulajdonosoknak van egy éves kerete (500 ezer Ft/év), amit szabadon elkölthetnek eseti támogatásokra. Az ügyvezető elmondása szerint sok megkeresés érkezik feléjük, sokszor nehéz nemet mondani és egyáltalán eldönteni azt, hogy a megkeresés mögött valódi célok állnak-e. Éppen ezért jobban szeretik a tárgyi támogatásokat a pénzadománynál, hiszen míg utóbbiak esetében sokszor nehéz után követni, hogy a pénzt valóban arra költötték-e, amire a cég szánta, míg a természetbeni adományok sokkal konkrétabbak és után követhetők. Itt kiemelem a támogatottak szerepét, pl. egy civil szervezet hatékonyabban tud adományt gyűjteni, ha nem csak úgy általában kérnek támogatást, hanem konkrét célokra, konkrét igényeket fogalmaznak meg, így a cégek számára is átláthatóbb a folyamat.

Az alábbi táblázat összefoglalóan mutatja be a családi vállalkozás CSR tevékenységének főbb területeit.

3. táblázat: CSR tevékenységek a Borsodi Műhely Kft.-nél
Table 3 CSR activity at Borsodi Műhely Kft.

Pénzbeli vagy nem pénzbeli támogatási formák	Szakmai és személyes indíttatású támogatási formák
önkormányzatok támogatása	diákcsoportok fogadása
oktatási intézmények támogatása	rendezvényeken előadás megtartása
sporttal kapcsolatos tevékenységek támogatása	véradás
a kultúra támogatása	tanulóképzés
rászorulókat támogatása	adománygyűjtés

Forrás: interjú alapján saját szerkesztés

Az egyik csoportba olyan tevékenységek tartoznak, amelyek pénzbeli vagy nem pénzbeli támogatást jelentenek, míg a másik csoportban lévő tevékenységre a szakmai segítségnyújtás, a személyes érintettség, motiváció a jellemző. Ez utóbbiak jellemzően nem anyagi, hanem inkább időbeli befektetést jelentenek.

- A vállalat támogatja azokat az önkormányzatokat, ahol telephelyük van: Győr, Szombathely és Kisújszállás. Minden év elején levelet írnak az adott önkormányzatnak, hogy adott összeggel (általában 500 ezer és 1 millió Ft között) támogatni kívánják őket, jelezzék feléjük, hogy milyen módon tudják ezt megtenni. A legtöbb esetben a támogatás célba ér, de volt már olyan helyzet is, hogy az önkormányzat második megkeresésre sem reagált, így nem vették igénybe a támogatást. Az okok nem ismertek a vállalat számára.
- A vállalat kapcsolatban van helyi iskolákkal és a győri egyetemmel, ahol támogatnak rendezvényeket, illetve a SZEnergy hallgatói csapatot vagy anyagilag, vagy valamilyen tevékenységgel (pl. forgácsolás, stb.).
- Sporttámogatás: egyrészt szívesen támogatnak olyan szervezeteket, amelyekhez a kollégáknak van valamilyen kötődése (sok esetben a szervezet keresi meg a vállalkozást), másrészt támogatnak konkrét sportrendezvényeket, ahol ellenszolgáltatásként pl. kiteszik a cég logóját. De volt olyan is, hogy a cégről kupát, tornát neveztek el.
- Kulturális támogatás: A vállalat alapítója és támogatója a TAPS Díjnak, magát a díjat is a vállalat készíti, a díjátadón is személyesen jelen vannak. A kollégák számára ingyenesen rendelkezésre bocsátanak színház és filharmonikus bérleteket, mellyel egyrészt a kollégák kulturálódását, másrészt az intézményeket is támogatják. Támogatta a vállalat már a Győri Nyár rendezvényét is.
- Rászorulókat támogatása: lehetőség szerint a cég támogat rászoruló gyerekeket, legtöbb kerékpárokat adtak át a Családsegítő Központnak.
- Diákcsoportok fogadása: Évente 20–25 diákcsoportot fogadnak (iskolai, egyetemi), de fogadnak vendégeket külföldről is. Ez a fajta tevékenység

egyfajta befektetés is a jövőbe, céljuk, hogy felkeltsék a diákok érdeklődését a cég, vagy egyáltalán a műszaki tudományok iránt.

- Rendezvényeken előadások megtartása: Az ügyvezető és kollégái is szívesen tartanak előadásokat, ha hívják őket akár az egyetemről, akár a várostól, akár más szervezettől.
- Véralás: ez kimondottan olyan CSR tevékenység, amely az ügyvezető személyes érdeklődéséhez köthető. A városban 2017-ben véradó nagykövetekeket kértek fel, az ipar képviselőjét az ügyvezető látta el. A cégnél évente két alkalommal szerveznek kihelyezett véradást, amelyre nemcsak a cégtől, hanem más vállalkozásoktól is érkeznek. A dolgozók munkaidejükben tudnak vért adni; amíg nem dolgoznak, addig áll a termelés, de mivel a cégvezetés fontos tevékenységnek tartja a véradást, így nem veszteségként élik meg az 1–2 órás kiesést a munkából.
- Tanulóképzés: ez az a fajta tevékenység, ami nemcsak CSR kategória, hanem a cég jövőjét is meghatározza, hiszen a fennmaradáshoz megfelelően képzett szakemberekre van szükség. A cég évente 25–30 főt képez, a tanulók kb. 50–60%-a lesz később a cég alkalmazottja. Ezenkívül alkalmaznak gyakornokokat is, akár a győri egyetemről is. Az egyetem szakmai támogatását jelenti pl. szakdolgozat-íráshoz konzulensi, bírálói feladatok ellátása, ezt közel két évtizede végzi a cég.
- Adománygyűjtés: konkrét célokra, konkrét ügyek támogatására már többször szerveztek adománygyűjtést, azonban ennél a tevékenységnél szükségét érzik, hogy szervezettebb keretek között történjen a jövőben, így elkerülhető pl., hogy olyan adományok gyűljenek össze, amire nincs szükség.

2.4.2. CSR KOMMUNIKÁCIÓ

A CSR tevékenységnek akkor van értelme, ha arról más is tudomást szerez, ezt a cég is tudja, de közben azt is érzik, hogy nem feltétlenül kell minél több kommunikációs csatornán „eldicsekedni” az eredményekkel, meg kell találni az egyensúlyt és tudni kell, hogy mi az, amit célszerű kifelé is kommunikálni. Ami nehezebb a dolgot, hogy míg egy nagyvállalatnál erre külön apparátus áll készen, addig egy KKV nincs szervezettel feltétlenül felkészülve arra, hogy menedzselje önmagát a CSR aktivitás bemutatásával. A cég az alábbi külső kommunikációs eszközöket alkalmazza:

- sajtó megjelenés, pl. Kisalföld, GyőrPlusz;
- nyilatkozatok, riportok a médiában;
- Facebook oldalon hírek megjelenítése.

A belső kommunikáció alapvetően a céges újságon keresztül történik, amiben a vállalat dolgozóit minden fontos történésről, aktivitásról tájékoztatnak. Bár ez az újság az alkalmazottaknak szól, többször jutott már el más céges partnerekhez is, ezáltal a CSR tevékenység bemutatása is.

2.4.3. A CSR TEVÉKENYSÉG A VÁLLALATI RENDSZERBEN – JÖVŐBELI TERVEK

A CSR tevékenységre vonatkozóan a vállalkozás nem rendelkezik konkrét stratégiával, a tevékenység alapjai már a generációváltás előtt megvoltak, azóta is ügyvezetői kézben vannak a CSR döntési kompetenciák. 2017-ben fogalmazódott meg az ügyvezetésben, hogy a CSR tevékenységet jobban integrálni kellene a vállalkozás életébe oly módon, hogy felállítanak egy csapatot, akik részt vesznek a CSR tevékenységek tervezésében, szervezésében és koordinálásban is. Egy kb. 5 fős csapattal már meg is kezdődtek a megbeszélések, a következő lépés, hogy a csapat összeállít egy tervet a következő időszak CSR aktivitására vonatkozóan. Ezzel párhuzamosan a cég tervezi, hogy bővíti CSR palettáját jellemzően önkéntes jellegű tevékenységekkel. Az ügyvezetés nagyvállalatoknál látott már példát arra, hogy vállalati önkéntesek vesznek részt pl. iskolák festésében, parkok rendbetételében, melyek relevánsak lehetnek egy kisebb vállalkozás esetében is. Ez viszont tervezést, előkészületet jelent, ez már nem lehet csak egyszemélyben az ügyvezető kompetenciája. Ehhez szükség van több emberre, egy csapatra. Általában az ügyvezetés és a HR foglalkozik egy cégnél CSR ügyekkel, a vállalkozásnál az cél, hogy más kollégákat is bevonjanak a tervezésbe, hiszen nemcsak a vezetésben lehetnek olyan személyek, akik javaslatot tudnak tenni ilyen jellegű aktivitásra. Az ügyvezetés bizakodó, hogy a kollégák nyitottak lesznek az önkéntes jellegű tevékenységekre és tettekkel is oda fognak állni ügyek mellé.

Jelenleg a CSR tevékenységről nem készül külön beszámoló, mivel minden az ügyvezetés kezében van, így az információk birtokában is van, másrészt a vállalati újság is elegendő információt nyújt a tulajdonosnak a CSR folyamatokról. Azonban, ha a CSR tevékenységek bővülni fognak és már nem egy kézben lesznek, szükségessé fog válni beszámoló készítése is.

Azt, hogy a cég milyen mértékben tud jelen lenni a győri társadalomban, nem könnyű megítélni, de az ügyvezető úgy látja, hogy CSR tevékenységük a méretükhöz képest megfelelő, erről a kollégák tudnak a belső kommunikáció révén, a sajtó és egyéb média megjelenések információt szolgáltatnak a lakosság számára is. A jövőben, ahogy arról a fejezetben már szó volt, tervezik a tevékenység kibővítését, ami tovább tudja mélyíteni a vállalkozás győri beágyazottságát.

2.5. A REHAU AUTOMOTIVE KFT. CSR TEVÉKENYSÉGE

2.5.1. CSR AKTIVITÁS

A Győrben 2012 óta jelenlévő vállalat egy nemzetközi multinacionális cég leányvállalata, így CSR tevékenységüket nemcsak a helyi szempontok, de a központi cég szemlélete is meghatározza. A vállalat értelmezésében a CSR tevékenység azt

jelenti, hogy a vállalat működése során figyelembe veszi a környezetét (vevők, beszállítók, alkalmazottak, tulajdonosok és környezet) úgy, hogy hosszú távú fejlődést tudjanak elérni.

A vállalat társadalmi felelősségvállalás tevékenységét alapvetően meghatározza a REHAU csoport sustainability, vagyis fenntarthatósági jelentése (<http://sustainability.rehau.com/>) és szemlélete a CSR aktivitás kapcsán. A vállalat tulajdonosai kinyilvánították, hogy a cég működése során mind a központi, mind a helyi szinten meghatározó a CSR szellemiség. A vállalat céljai a fenntarthatóság jegyében a következők:

- környezetbarát termékportfólió kialakítása;
- energiafelhasználás csökkentése;
- CO₂ kibocsátás csökkentése;
- vízfogyasztás csökkentése;
- a keletkezett hulladék mennyiségnek csökkentése;
- a dolgozók egészségének és biztonságának magas szintű biztosítása;
- újrahasznosítható anyagok használata;
- dolgozói elégedettség növelése;
- munkatársak képzése, oktatása.

Az egyes érintettek irányába az alábbi CSR aktivitási területek a jellemzők:

- Vevők irányába: alapvetően a környezetvédelmi szempontok a dominánsak, illetve a működés szempontjából fontos a vevői elégedettség is.
- Beszállítók irányába: rendszeres értékelés, visszajelzés történik irányukba.
- Alkalmazottak: rendszeresen készítének elégedettségi felméréseket; többféle formában segítik, támogatják őket: pl. oktatás, képzés, egészségvédelem, Egészségnap megrendezése, továbbá fontos szempont, hogy figyelembe veszik a javaslatokat, ötleteiket a termelés, működés, CSR akciók területén is. 2017-ben több mint 100 javaslat érkezett a cég vezetéséhez, céljuk, hogy ennél többen éljenek ezzel a lehetőséggel.
- Környezetvédelem: fontos a környezet megóvása és az energiahatékonyság.

A vállalat vezetője elmondta, hogy a cég még csak 6 éve van jelen a városban, ez az időszak arra volt elég, hogy működésükbe beépítsék a fenntarthatóság szemléletét, a jövőben tovább szeretnék bővíteni a CSR tevékenységek palettáját.

2017-ben a vállalat kb. 200 ezer eurót költött a fentiekben ismertetett tevékenységekre, melyből a legnagyobb kiadást egy energiahatékonyság növelését megcélzó projekt jelentette, a teljes világításrendszert korszerűsítették a vállalatnál.

2.5.2. CSR MENEDZSMENT

A vállalatcsoportnak egységes fenntarthatósági céljai vannak, ezek győri viszonylatra való megfeleltetéséért a győri vezetés a felelős, akik a központi célokat figyelembe véve a helyi sajátosságok mentén alakítják ki tevékenységüket. A CSR tevé-

kenységről külön beszámoló nem készül, viszont az éves beszámolóban része a CSR aktivitás bemutatása is, melyet minden évben a dolgozókkal is megismeretnek. A dolgozók felé ezenkívül céges újságon, e-mailen és intranetes cikkeken keresztül kommunikálják a CSR tevékenységeket. A direkt kifelé kommunikáció nem jellemző, azonban a vállalat honlapján és Facebook oldalán elérhető információk mindenki számára nyilvánosak.

A vállalat célja, hogy a jövőben folytassák a megkezdett utat és tovább bővítsék és mélyítsék a CSR aktivitásukat a helyi társadalom életminőségének javítása céljából. Kiemelt cél pl. a gyermekek sportolási lehetőségeinek támogatása, fejlesztése.

2.6. A NEMAK GYŐR KFT. CSR TEVÉKENYSÉGE

2.6.1. CSR KONCEPCIÓ

A CSR tevékenység értelmezése kétirányú a vállalatnál: egyrészt ide tartozik minden olyan tevékenység, amivel támogatni lehet a társadalmat, amivel élhetőbb környezetet tudnak kialakítani, és amivel minőségi életkörülményeket tudnak biztosítani a munkavállalóiknak. Másrészt a CSR tevékenységgel nemcsak a társadalom kap, hanem a vállalat is erősebb, több lesz. A társadalmi kapcsolatok osztályvezető, Szilasi Péter Tamás úgy fogalmazott, hogy a HR területe a rövid távú/jelen idejű munkaerőpiaci célok, feladatok meghatározása, a CSR inkább jövőorientált, ezáltal egyfajta hosszú távú befektetésként is értelmezhető, melynek célja az is, hogy a vállalat hosszú távú fennmaradását elősegítse.

A CSR tevékenység céljai a fentiek alapján a következők (Szilasi, 2017):

- „Vállalati ismertség, társadalmi elfogadottság és beágyazottság fokozása.
- Informális kapcsolatokon, társadalmilag fontos, jól látható programok erkölcsi és anyagi támogatásán keresztül a vállalati presztízsének, egyben lobbijének fokozása
- A vállalat számára fontos értékekkel való összekapcsolás, azonosítás elérése
- Felelősségvállalás társadalmi, szakmai környezetért.”

Látható, hogy a CSR tevékenység fontos társadalmi oldalról és céges oldalról is, hiszen egy vállalatot nagyon jól be lehet azonosítani az ilyen jellegű tevékenységeken keresztül és ez nem utolsó sorban fontos a vállalat jövője szempontjából is. A jelenlegi munkaerőpiaci helyzet (a nyugat-dunántúli térség néhány éve már munkaerőhiánnyal küzd) megköveteli a vállalatoktól, hogy olyan tevékenységeket folytassanak a jelenben, melyek segítségével nagyobb valószínűséggel tudnak megfelelő munkaerőt találni a jövőben; olyat, aki elkötelezett a szakmája iránt. Ehhez a CSR tevékenységek hozzá tudnak járulni.

A vállalat CSR tevékenységének meghatározásánál az értékteremtést tűzte ki célul, olyan ügyek mellé állnak oda jellemzően, amelyek újdonságnak számítanak, és helyi kezdeményezéseken alapulnak, és inkább a jólét növelése és a vállalat

lat hossz távú érdekeinek figyelembe vétele áll a középpontban, mint a marketing.

A vállalkozásnál a CSR az utóbbi néhány évben került a fókuszba szakmai indítatásból. A vállalat speciális tevékenységet folytat, öntészetet, mely speciális tudást is igényel. Kb. 8-10 évvel ezelőtt az oktatásban az utánpótlás majdnem teljes mértékben megszűnt mind középfokon, mind felsőfokon. Ezzel párhuzamosan érzékelték, hogy úgy általában a munkaerőpiaci helyzet is a jövőbeli munkaerőhiányt prognosztizálja előre. A vállalat ekkor döntött úgy, hogy az Öntészeti Szövetségen keresztül kiállnak az öntészeti képzés mellett. Ezzel a lépéssel került először Győrben a „képbe” a vállalat. Közben a vállalkozás rájött arra, hogy nem elég csak az oktatást támogatni, más társadalmi, képzési ügyek mellé is oda kell állni, annak érdekében, hogy a felnövő generáció potenciális választási lehetőségnek tekintse az ipari szakmát, tehát egyáltalán megszerettetni a gyerekekkel a műszaki szakma szépségeit és megismertetni a céget és annak tevékenységét nagyobb körben. Kb. 4-5 évvel ezelőtt kezdődött el a vállalkozásnál a CSR tevékenységek működésbe integrálása. Eleinte nagyon sok mindent csináltak, de nem megtervezett, inkább intuitív módon. A CSR tevékenység új alapokra helyezése 2 éve kezdődött el, a társadalmi kapcsolatok osztályvezető munkásságával a CSR tevékenység egy komplex rendszer szerint kerül felépítésre, melynek részleteit a következő fejezet ismerteti.

A vállalatnál ma már külön szervezeti egység foglalkozik a társadalmi kapcsolatokkal (Társadalmi Kapcsolatok Osztálya) az alábbi módokon:

- CSR tevékenységgel kapcsolatos feladatok;
- további társadalmi, partneri kapcsolatok menedzselése (pl. kormányzat, nem termelési partnerek, iskolák, óvodák, egyetemek, egyéb intézmények);
- duális képzés menedzselése: kb. 80 középfokú és 12-15 felsőfokú diák tanul a cégnél, az ő koordinálásukért felelősek.

2.6.2. CSR TEVÉKENYSÉGEK

A vállalat CSR tevékenységét alapvetően három dimenzió mentén fogalmazta meg:

- célcsoport: az óvodásoktól a nyugdíjas korúakig mindenki érintett;
- területiség: helyi, területi, országos és nemzetközi szintű programok;
- szakmaiság: az alacsony cég specifikus/szakmai tartalmú tevékenységektől a magas szakmai tartalmú aktivitásig.

A CSR tevékenység az utóbbi szempont mentén három nagy csoportba sorolható, melyek mindegyikéhez egy-egy szlogent is társítottak:

1. Elkötelezetten Győrért „Egy sokszínű várost támogatunk”: olyan tevékenységek tartoznak ide, melyek a város lakosságát célozzák meg pl. a kultúra vagy a sport támogatásán keresztül. Fontos kiemelni, hogy mindenki problémáját nem lehet megoldani, globális problémákat nem tud a vállalat felkarolni, viszont tud rájuk helyben reagálni és lehetőségeihez mérten megoldást nyújtani. A cégnél fontos szempont, hogy a támogatást ne aprózzák el, inkább kevesebb helyre adnak több támogatást.

2. Műszaki pályorientáció „A jövő műszaki generációjának büszke támogatója”: cél a műszaki pálya vonzóvá tétele egyrészt a műszaki szakma, másrészt a cég jövője érdekében is. A gyerekekben fel kell kelteni a vágyat a szakma iránt, csak így lehet biztosítani az ipari cégek fennmaradását.
3. Duális képzés „Együtt képezzük a jövő szakembereit”: cél, hogy a cég saját tevékenységi területén is képezzen olyan fiatalokat, akik a jövő munkavállalóit jelenthetik a cégnél.

Az egyes csoportokba az alábbi fő tevékenységek tartoznak.

Elkötelezetten Győrért „Egy sokszínű várost támogatunk”:

- Közönségrendezvények:
 - Édes Napok: a rendezvény támogatása mára már összenőtt a cég nevével. Fontos, hogy ez nemcsak egy olyan rendezvény, ahol a cégnek kiteszik a logóját a támogatás fejében, a cég munkatársai is kint vannak a rendezvényen, beszélgetnek a győriekkel, így a cég valóban jelen van a támogatott rendezvényen.
 - Dunakapu téri korcsolyapálya: eleinte a cég volt a támogató, ekkor még csak decemberben állt a győriek rendelkezésére a korcsolyázási lehetőség, aztán később támogató lett a Dana Hungary Kft. is, az együttes támogatás hosszabb nyitva-tartást is jelent.
- Sporttámogatás:
 - Sportolási lehetőség minden korosztálynak (utánpótlás-nevelés): Ovi Olimpia, Nematik Kupa, Arrabona-Med ETO Futsal együttműködés, Családi Nap dolgozói focikupa.
 - Lukács DSE támogatás: A győri Lukács Iskola (Lukács Sándor Mechatronikai és Gépészeti Szakgimnázium, Szakközépiskola és Kollégium) kiemelt iskolai partnere a cégnek, a diákok sportolási lehetőségeinek támogatása fontos szempont, ezenkívül a Buborék Csarnok megépítése is a vállalat nevéhez fűződik.
 - Győri Nematik-Dana ETO Hockey Club: szintén a Dana Hungary Kft.-vel közös támogatói tevékenység, mely a győri jégkorongsport születésében és megerősítésében játszik nagy szerepet.
 - Nematik Jégcsarnok: a csarnok alapkövetétele 2017. november 13-án volt, az új csarnok várhatóan 2018 őszére készül el és több mint kétezer néző befogadására lesz alkalmas. A létesítmény a vidéki jégkorongsport legfontosabb bázisa lehet.
- Közösségi szerepvállalás:
 - Részvétel a kamarai elnökségben, ezáltal a város gazdasági ügyeinek képviselését látja el a cég.
 - Szakmai közösség támogatása: a tűzoltóság és a katasztrófavédelem anyagi és szakmai támogatása.

Műszaki pályorientáció „A jövő műszaki generációjának büszke támogatója”:

- Mobilis Interaktív Kiállítási Központ támogatása és együttműködés: pl. Nematik-Mobilis LEGO-Robot Mentor Program (versenyzőcsapatok létrehozása, támogatása és versenyfeltételek megteremtése); Tudományos Roadshow általános és középiskolákban a szakma iránti érdeklődés felkeltése érdekében;
- Egyetemi szintű támogatások:
 - Miskolci Egyetem: stratégiai partner (öntészeti tevékenység – képzés miatt)
 - Széchenyi István Egyetem: TDK, OTDK tevékenység támogatása, gépész hallgatók versenyének támogatása
- Győri Pályorientációs Konzorciumban szerepvállalás: koordináció, fejlesztés;
- Szakmai szervezetek támogatása;
- Professio Klaszterben aktív részvétel;
- Együtt a Jövő Mérnökeiért Szövetségben tagság, céges együttműködések.

Duális képzés „Együtt képezzük a jövő szakembereit”:

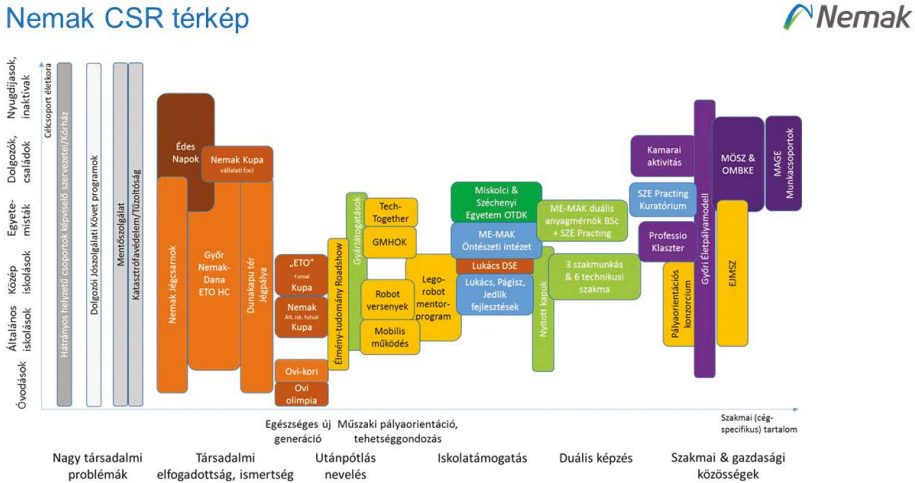
- Képzésfejlesztés: a jelenleg járműipari fémalkatrész gyártó elnevezésű képzés kidolgozásában vettek részt a Lukács Iskolával együtt, a korábbi képzést kivették a rendszerből, így félő volt, hogy eltűnik az oktatásból az öntészeti képzés, ezért volt fontos lépni az ügyben. Ma már 5 helyen van ilyen képzés az országban.
- Oktatási partnerek támogatása:
 - Egyetemi szintű: a Miskolci Egyetemen néhány éve közel voltak ahhoz, hogy teljesen eltűnjenek az öntészeti tevékenységgel foglalkozó kollégák; az Öntészeti Szövetségen keresztül anyagi és szakmai támogatással újraélesztették a Tanszékét (Miskolci Egyetem, Műszaki Anyagtudományi Kar, Öntészeti Intézet, Járműipari Öntészeti Intézet Tanszék), ahol ma már több kolléga, óraadó és PhD hallgató dolgozik.
 - Középiskolákban pl. laborok, eszközparkok támogatása.
- Tehetség gondozás: a Széchenyi István Egyetem és a Miskolci Egyetem hallgatóinak támogatása.
- Duális Képzési Központ létrehozása: A központ közel 80 diák számára ad lehetőséget minőségi körülmények között a szakma elsajátítására. A központot 2018. február 26-án adták át, a beruházás 420 millió forintba került, melyet központi költségvetési forrásból is támogattak (180 millió Ft). A mérőszobát, anyagvizsgáló labort, tanműhelyt és tantermeket magában foglaló központban tíz műszaki szakmát tanulhatnak a diákok.

Ahogy a fentiekből is látszik, a vállalat CSR programja egy komplex rendszert alkot, nagyságrendjét tekintve a bemutatott tevékenységek több száz millió forint kiadást jelentenek, ami egyben befektetés is a cég jövőjébe. A társadalmi kapcsolatok osztályvezető kiemelte, hogy a fentiekén túl az is egyfajta CSR tevékenység, hogy adott társadalmi, gazdasági ügyekben hallatják a hangjukat, megfogalmaz-

zák a felmerülő problémákat, szót emelnek fontos ügyek mellett. Ezt egyrészt meg tudják tenni a méretükből adódóan, másrészt amiatt is, hogy kormányzati stratégiai partnerek. Ahhoz, hogy ezt és általában a többi CSR tevékenységet hatékonyan tudják végezni, fontosak az együttműködések, a hálózatokban való jelenét.

A vállalat CSR tevékenységét összefoglalóan az alábbi ábra mutatja be.

2. ábra: CSR tevékenységek a Nemak Győr Kft.-nél
Figure 2 CSR activity at Nemak



© Nemak | Public

8

Forrás: Szilasi, 2017

2.6.3. CSR KOMMUNIKÁCIÓ

A vállalatnál a CSR kommunikációjáért a társadalmi kapcsolatok osztályvezető felel. A CSR külső kommunikációjának az alábbi megjelenési formái vannak:

- Rendezvényes jelenlét (pl. Édes Napok).
- A helyi média rendszeresen közöl információt a cégről (pl. Kisalföld napilap, GyőrPlusz újság és TV), jó a vállalat kommunikációs beágyazottsága.
- Mivel nincs a vállalatnak külön saját Facebook oldala, így ezt a fajta csatornát nem tudják kihasználni, az anyavállalat Facebook oldalán van lehetőségük hírt megjeleníteni, de ezt viszonylag ritkán teszik.
- Készült egy egyperces CSR kisfilm a vállalat életéről, a jövőben tervezik ennek egy hosszabb változatának elkészítését.

A belső kommunikáció során nagyon fontos szempont, hogy a kollégákkal elfogadtassák a tevékenység fontosságát és létjogosultságát és megértessék azt,

hogyan a CSR a vállalkozás jövőjébe való befektetés. A fő szempont az, hogy amit a vállalat „kifelé” tesz, annak a munkatársak felé is legyen haszna. Például az Édes Napok kapcsán a rendezvényre kilátogató kollégák számára ajándékcsoomagot adnak, egy adott keretig a dolgozók ingyen vehetik igénybe a Dunakapu téri korcsolyázási lehetőséget; szerveznek Mikulás Napot; illetve a kollégáknak is lehetőségük van támogatandó programokat, szervezeteket ajánlani (pl. tombola, vállalati ajándékcsoomag, stb.). A vállalatnak van egy belső újsága is, mely a főbb vállalati eseményeket, így a CSR aktivitásokat is, mutatja be. A vállalat egyelőre nem készít CSR beszámolót, azonban 2018-ra már tervezik ennek elkészítését. Ez is egyfajta kommunikációs csatornája lehet a CSR aktivitásnak.

Mind a dolgozók felé, mind a partnerek felé egy jó kommunikációs felület az ún. CSR Fal (3. ábra), amely a főépület bejáratával szemben található és fényképek segítségével foglalja össze a CSR aktivitást.

3. ábra: CSR Fal a Nemak Győr Kft.-nél

Figure 3 CSR Wall at Nemak



Forrás: Nemak, készítette: Szilai Péter Tamás

3. ÖSSZEZÉS

A tanulmány célja az volt, hogy bemutassa öt győri autóipari beszállító vállalat CSR tevékenységének jellemzőit. A tanulmány első felében a CSR főbb elméleti vonatkozásait mutattam be: a felelősségvállalás fogalmát, a CSR koncepciót, a CSR tevékenységeket, a CSR kommunikáció formáit és azokat a tényezőket, melyek befolyásolhatják a CSR aktivitást. Ilyenek lehetnek pl. a vállalati méret, a tulajdonosi háttér, a tulajdonosok, vezetők attitűdje, melyek a vizsgált vállalatok CSR aktivitása során is megfigyelhető volt.

A kutatásba öt vállalat került bevonásra, melyek közül három családi vállalkozás, ők a KKV kategóriába tartoznak, míg a két leányvállalat alkalmazotti létszáma 250 fő feletti. A vállalatok rendkívül széles körű CSR tevékenységet folytatnak: a kultúra, sport, egészségügy, környezetvédelem, oktatás területén is megjelennek változatos támogatói tevékenységgel. Mindegyik vállalat olyan tevékenységet folytat, mely valamilyen formában kötődik a tulajdonos érdeklődési köréhez, illetve a vállalat tevékenységéhez is, ezáltal – bár a CSR tevékenység a társadalom

irányába végzett aktivitás – megjelennek a vállalati előnyök is valamilyen szinten.

Mindegyik vállalatnál jelen van a CSR kommunikáció valamilyen formája, a külső kommunikáció főbb formái a honlap és a Facebook oldal, illetve nagyobb volumenű eseménykor a sajtó bevonása. Fontos szempont a dolgozók tájékoztatása is belső fórumokon, újságokon, e-mailen és személyes kapcsolatokon keresztül. A családi vállalkozásoknál a tulajdonos menedzseli a CSR aktivitást, a két leányvállalat esetében iránymutató az anyavállalat is, de alapvetően a helyi folyamatok a meghatározók. A vizsgált vállalatok külön írott CSR stratégiával nem rendelkeznek, ettől függetlenül egy meghatározott rendszer szerint tervezik a CSR aktivitást.

Összességében megállapítható, hogy mindegyik vizsgált vállalat végez meghatározó CSR aktivitást, de méretükből, tulajdonosi háttérükből adódóan a CSR tevékenységek különbözőek, más-más területre fókuszálnak. Az szinte mindegyik vállalatnál közös szempont, hogy a CSR tevékenységének része a jövőbe való befektetés olyan módon, hogy figyelnek a leendő munkaerő-utánpótlásra, akár oktatással, képzéssel, akár ezek támogatásával, akár a duális képzésben való részvétellel. A vizsgált vállalatok CSR aktivitása azt üzeni, hogy a vállalatok szívesen állnak oda társadalmi ügyek mellé, de azt is látni kell, hogy egy-egy vállalat nem tud mindent megoldani, így lehetőségükhöz mérten fókuszáltan egy-egy konkrét csoport, ügy mellé állva tudnak hozzájárulni a társadalom fejlődéséhez.

IRODALOMJEGYZÉK

- András I.-Rajcsányi-Molnár M. (2014) Profit és filantrópia. A CSR eszmetörténeti kérdései. *Civil Szemle*, 11, 2, 5–23.
- Angyal Á. (2009) *Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Balogh E.-Bognár K.-Győri Zs.-Muhi E.-Tardos K. (2014) *Jót s jól – Vállalati felelősség-vállalásról kis- és középvállalkozásoknak*. Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft., Budapest.
- Bowen, H. R. (1953) *Social responsibilities of the businessman*. No. 3. Harper & Brothers, New York.
- Carroll, A. B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, pp. 497–505.
- Carroll, A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 4, pp. 39–48.
- Carroll, A. B.-Shabana, K. M. (2010) The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12, 1, pp. 85–105.
- Csonka A.-Szabó-Szentgróti E.-Kőműves Zs.-Szabó-Szentgróti G.-Borbély Cs. (2013) Nyereséges vállalati működés vs társadalmi felelősségvállalás. *Acta Scientiarum Socialium*, 39, 181–188.
- Davis, K. (1960) Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 3, pp. 70–76.
- European Commission (2001) *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Green Paper.

- European Commission (2011) *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels.
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*. The University of Chicago, Chicago.
- Friedman, M. (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13, 32-33, pp. 122-126.
- Goodpaster K. E.-Matthews G. B. (1982) Can a corporation have a conscience? *Harvard Business Review*, January-February, pp. 132-141.
- Jamali, D.-Lund-Thomsen, P.-Jeppesen, S. (2017) SMEs and CSR in Developing Countries. *Business & Society*, 56, 1, pp. 11-22.
- Kotler, P.-Lee, N. (2005) *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Cause*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kotler, P.- Lee, N. (2007) *Vállalatok Társadalmi Felelősségvállalása: Jót tenni - egy ügyért és a vállalatért – Corporate Social Responsibility*. HVG, Budapest.
- Kun A. (2004) *A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban*. http://elib.kkf.hu/edip/D_15028.pdf Letöltve: 2018. 02. 10.
- Lukács R. (2015) A vállalati társadalmi felelősségvállalás kommunikációs elvei és eszköztudománya a marketingben. *Vezetéstudomány*, 46, 9-10, 2-11.
- Matolay R.-Petheő A.-Pataki Gy. (2007) *Vállalatok társadalmi felelőssége és a kis- és középvállalatok*. Kutatás és tanulmány a Nemzeti ILO tanács részére. ILO.
- McWilliams, A.-Siegel, D. (2001) Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 1, pp. 117-27.
- Nárai M.-Reisinger A. (2016) *Társadalmi felelősségvállalás és részvétel*. Dialóg-Campus, Budapest-Pécs.
- Putzer P. (2011) CSR – Merre tovább? *Marketing és Menedzsment*, 45, 4, 45-52.
- Rácz-Putzer P. E. (2015) *A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) lehetséges jövőjének vizsgálata különös tekintettel a hazai gyakorlatra*. PhD értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- Szabó-Benedek A. (2014) *A CSR-gyakorlat vizsgálata a vállalatvezetői értékek és attitűdök tükrében*. PhD értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- Szigeti C. (szerk.) (2012) *Vállalati méret és felelősség*. Fenntarthatósági Füzetek 7. CG&Partners, Kutató és Tanácsadó Kft.
- Szilasi P. T. (2017) *CSR @ NemakGyőr Felelősen a helyi közösségért, felelőséggel a jövőért*. Prezentáció.
- Szlávik J.-Füle M. (2010) A társadalomért felelős vállalat. *PERIODICA OECONOMICA*, november, 7-23.
- Veres E. (2017) *A CSR - gyakorlat vizsgálata a romániai nagy - kis és középvállalkozói szférában*. PhD értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- Whetten, D. A.-Rands, G.-Godfrey, P. (2002) What are the responsibilities of business to society? In: Pettigrew, A. M.-Thomas, H.-Whittington, R. (eds.): *Handbook of Strategy and Management*. SAGE, London. pp. 373-408.

INTERNETES OLDALAK:

- <http://jankovits.hu/hu/>
- <http://ontsdformaba.hu/>
- <http://qprt.hu/>
- <http://sustainability.rehau.com/>
- <http://www.borsodimuhely.hu/>
- <https://www.rehau.com/hu-hu>

SZERZŐINK

BALASSA BERNADETT: PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, E-mail: balassa.bernadett@sze.hu

Balassa Bernadett harmadéves PhD hallgató, a Széchenyi István Egyetemen regionális tanulmányokat folytat. Oktatóként részt vesz a Nemzetközi- és Elméleti Gazdaságtan Tanszék munkájában. Mikro- és makroökonómia, gazdaságpolitika, valamint üzleti etika tantárgyak előadásában, szemináriumvezetésében szerzett tapasztalatot.

PROF. DR. HABIL DUSEK TAMÁS: egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Gazdasági Elemzések Tanszék, E-mail: dusekt@sze.hu

Dusek Tamás a Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar egyetemi tanára, oktatott tárgyai a statisztika és ökonometria. Kutatási területe a területi statisztika módszertana, regionális gazdaságtan és közgazdaságtan elmélettörténete.

DR. FEKETE DÁVID, PHD: egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem, Regionális-tudományi és Közpolitikai Tanszék, E-mail: fdavid@sze.hu

Fekete Dávid a Széchenyi István egyetem adjunktusa, tudományos fokozatát 2017-ben szerezte a regionális tudományok területén „Nagyvárosi régiók gazdasági kormányzása” c. értekezésének védésével. Az egyetemen az Európai Unióval kapcsolatos tantárgyakat oktat. Kutatási területe: nagyvárosi kormányzás, gazdasági kormányzás, járműipari központok működése. 2016 óta a Gróf Bethlen István kutatóközpont tudományos vezetője.

DR. FEKETÉNÉ DR. CZAKÓ KATALIN, PHD: egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem, E-mail: ckatalin@sze.hu

Feketéné Czakó Katalin a Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskolájában végezte el doktori tanulmányait 2017 szeptemberében. Jelenleg a Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karán egyetemi adjunktusként dolgozik. Oktatott tárgyai: közgazdaságtan, közgazdaságtani alapismeretek, üzleti tervezés, nemzetközi gazdaságtan. Kutatási területe: a felsőoktatási intézmények és a vállalati szféra közötti kapcsolódások, a tudástraszfer hasznosulása.

DR. JÓZSA VIKTÓRIA, PHD: ügyvezető, Nord Consult Kft., E-mail: viktorja.jozsa@gmail.com

Józsa Viktória a regionális fejlesztés, helyi gazdaságfejlesztés és a térségi innováció területén több, mint 15 éves tapasztalattal rendelkező szakember, a Magyar Regionális Tudományi Társaság elnökségi tagja. Miskolci születésű, tanulmányai során területfejlesztő mérnök és gazdasági agrármérnök diplomát szerzett a Sorbonne Egyetemen és a Debreceni Egyetemen, doktori tanulmányait a Szent István Egyetem Enyedi György Regionális Tudományok Doktori Iskolájában folytatta 2013 és 2017 között. Doktori disszertációját a nagyvállalati beágyazódás témakörben írta. Jelenleg saját tanácsadó cégét vezeti, kutatóként és szakértőként tevékenykedik, valamint az Európai Bizottság felkért értékelője a Horizont 2020 programban.

DR. KOLTAI JUDIT PETRA, PHD: egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Gazdasági Elemzések Tanszék, E-mail: koltaij@sze.hu

Koltai Judit Petra a Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar egyetemi adjunktusa, oktatott tárgyai a következők: statisztika, kutatómódszertan, vállalati pénzügyek és KKV pénzügyek. Kutatási területe a növekedési lehetőségek vizsgálata.

DR. KONCZOSNÉ DR. HABIL SZOMBATHELYI MÁRTA: egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi és Szervezeti Kommunikáció Tanszék, E-mail: kszm@sze.hu

Konczosné Szombathelyi Márta a győri Széchenyi István Egyetemen dolgozik 2004 óta. „A tőkelepipítés nyelvi és kulturális infrastruktúrája” című doktori disszertációját 2006-ban védte meg. 2013-ban habilitált Gazdálkodás- és Szervezéstudományok területén. Főbb oktatási és kutatási területei a kommunikáció (kulturaközi és nemzetközi kommunikáció, szervezeti kommunikáció, marketingkommunikáció, PR, retorika), valamint a menedzsment (a női menedzsment kommunikációja, nemzetközi menedzsment, humán erőforrás, tehetségmenedzsment, kompetenciák). Legtöbbet hivatkozott monográfiája a „Kommunikáló kultúrák” (2008).

DR. NOVOSZÁTH PÉTER, CSC: egyetemi docens, Nemzeti Közszerológati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar, E-mail: Novoszath.Peter@uni-nke.hu

Novoszáth Péter okleveles közigazdász, a közigazdás tudományok kandidátusa. Munkatapasztalatait előbb az üzleti szektorban, majd a közszférában, azután a felsőoktatásban és felnőttképzésben szerezte. A Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Karának egyetemi docense, a Közpénzügyi

Kutatóintézet kutatója. Több mint százötven tudományos dolgozata jelent meg eddig itthon és külföldön, a hivatkozásainak a száma meghaladja a százat.

POREISZ VERONIKA: egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Gazdasági Elemzések Tanszék, E-mail: poreisz@sze.hu

Poreisz Veronika a Regionális-és Gazdaságtudományi Doktori Iskola doktorjelöltje. A Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar tanársegédje, oktatott tárgyai számvitel és adózási ismeretek. Kutatási területe a vállalati és a városi versenyképesség összefüggéseinek vizsgálata. Azt vizsgálja, hogy a nyolc magyar nagyváros esetén a közép- és nagyvállalatok pénzügyi teljesítményében kimutatható-e területi különbség.

PROF. DR. RECHNITZER JÁNOS, DSC: egyetemi tanár, iskolavezető, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, E-mail: rechnitzer.janos@sze.hu

Rechnitzer János egyetemi tanár, tudományos kutató, doktori iskola vezető. Kutatási területe: regionális gazdaságtan, városfejlődés. 12 könyve, több mint 300 tanulmánya jelent meg, hivatkozásainak száma kb. 2000. Győrben él és alkot.

DR. HABIL REISINGER ADRIENN: egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Gazdasági Elemzések Tanszék, E-mail: radrienn@sze.hu

Reisinger Adrienn 2010-ben szerzett PhD fokozatot a győri Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskolájában, ahol 2017-ben regionális tudományokból habilitált. Jelenleg az egyetem Gazdasági Elemzések Tanszékének egyetemi docense, ahol többek között az alábbi tantárgyakat oktatja: Statisztika; Nonprofit gazdaságtan; Közösségi tervezés és technikái; Társadalmi részvétel és módszerei; Active Democracy (PhD képzés). 2016 szeptembere óta az egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának tudományszervezési dékánhelyettese. 2016-ban jelent meg Nárαι Mártával közösen írt monográfiája „Társadalmi Felelősségvállalás és Részvétel” címmel a Dialóg Campus kiadónál. Kutatási területei: civil szervezetek működése, gazdálkodása; társadalmi részvétel és felelősségvállalás; aktív állampolgárság; közösségi tervezés.

SZEMERÉDI ESZTER: PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi és Elméleti Gazdaságtan Tanszék, E-mail: szemeredi.eszter@sze.hu

Szemerédi Eszter a Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskolájának másodéves PhD hallgatója. Kutatási területét képezik a helyi

gazdasági fejlesztés, a helyi pénzek társadalmi és gazdasága hatásai. A Széchenyi István Egyetem Nemzetközi és Elméleti Gazdaságtan Tanszék munkájában oktatóként működik közre.

VINKÓCZI TAMÁS: PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, E-mail: vinkoczi.tamas@sze.hu

Vinkóczy Tamás a Széchenyi István Egyetemen végzett 2016-ban közgazdászként, jelenleg a Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskolában folytat tanulmányokat. Kutatási területe a pénzügyi földrajzhoz, bankhálózathoz, illetve a lakossági megtakarításokhoz kötődik. A regionális szemlélet figyelembevételét fontosnak tartja a pénzügy kapcsán, mind lakossági, mind vállalati és pénzügyi nézőpontból.

AUTHORS

BALASSA, BERNADETT: PhD student, Széchenyi István University, Doctoral School of Regional- and Economic Sciences, E-mail: balassa.bernadett@sze.hu

Bernadett Balassa is a PhD student at the Doctoral School of Regional- and Economic Sciences at Széchenyi István University. As a lecturer she works at the Department of International and Theoretical Economics. The author is a seminar leader for microeconomics and macroeconomics, as well an instructor of economic policy and business ethics.

PROF. DR. HABIL DUSEK, TAMÁS: professor, Széchenyi István University, Kautz Gyula Economics Faculty, Department of Economic Analyses, E-mail: dusekt@sze.hu

Tamás Dusek is a professor at Széchenyi István University, Kautz Gyula Economics Faculty, Department of Economic Analyses. His courses involve statistics and econometrics. His research topic are the methods of spatial statistics, history of regional economics and economics.

DR. FEKETE, DÁVID, PHD: assistant professor, Széchenyi István University, Department of Regional Studies and Public Policy, E-mail: fdavid@sze.hu

Dávid Fekete is an assistant professor at the Széchenyi István University, his PhD dissertation – „Economic governance of metropolitan regions” – was defended in 2017 in the field of regional sciences. He teaches subjects related to the European Union at the university. His field of research are: metropolitan governance, economic governance, operation of automotive industry centres. He is working as scientific leader of the Count Bethlen István Research Centre since 2016.

DR. FEKETÉNÉ DR. CZAKÓ, KATALIN, PHD: assistant professor, Széchenyi István University, E-mail: ckatalin@sze.hu

Katalin Czakó got her PhD degree at the Széchenyi István University, Doctoral School of Regional- and Economic Sciences in September 2017. Presently she works as an assistant professor at Széchenyi István University, Kautz Gyula Economics Faculty. Subjects: economics, theories of economics, business planning, international economics. Her field of research: university-firm linkages, utilization of knowledge transfer.

DR. JÓZSA, VIKTÓRIA, PHD, PHD: CEO, Nord Consult Ltd., E-mail: viktorja.jozsa@gmail.com

Viktória Józsa has more than 15 years' experience in regional development, local economic development and territorial innovation. She is a Presidency Member of the Hungarian Regional Studies Association. Born in Miskolc, she completed Master studies in regional development at Sorbonne University and previously she graduated as agro-economist at the University of Debrecen. She completed her PhD at Enyedi György Doctoral School of Regional Sciences at Szent István University between 2013 and 2017, in the topic of corporate embedding. At present, she is managing her consultancy company, conducts researches and consultancy tasks and acts as expert evaluator of the European Commission under the Horizon 2020 programme.

DR. KOLTAI, JUDIT PETRA, PHD: assistant professor, Széchenyi István University, Kautz Gyula Economics Faculty, Department of Economic Analyses, E-mail: koltaij@sze.hu

Judit Petra Koltai is an assistant professor at Széchenyi István University, Kautz Gyula Economics Faculty, Department of Economic Analyses. Her courses involve statistics, research methodology, corporate finances and SME finances. Her research topic is the growth opportunities of companies.

DR. KONCZOSNÉ DR. HABIL SZOMBATHELYI, MÁRTA: associate professor, Széchenyi István University, Kautz Gyula Economics Faculty, Department of Leadership and Organisational Communication, E-mail: kszm@sze.hu

Márta Konczosné Szombathelyi has been working for the Széchenyi István University since 2004. Her PhD dissertation – “The linguistic and cultural infrastructure of capital investment in Hungary” – was defended in 2006. She got her habilitation in 2013 in the Economic and Management Sciences. Her teaching and researching portfolio covers different areas of communication and management sciences, such as intercultural and international communication, corporate communication, corporate reputation, Public Relations, rhetoric, furthermore gender management, talent management, competencies. Her most cited monograph is “Communicating cultures” (2008).

DR. NOVOSZÁTH, PÉTER, CSC: associate professor, National University of Public Service, Faculty of Science of Public Governance and Administration, E-mail: Novoszath.Peter@uni-nke.hu

Péter Novoszáth is an MSc in Economics, a Candidate of Science for Economics. His first job experience was in the business sector, then in the public sector, then

in higher education and adult education. He is an associate university professor at the Faculty of Public Administration and Public Administration of the National University for Public Service, researcher at the Public Finance Research Institute in Budapest. He published over 150 scientific papers in Hungary and abroad and the number of his references is over 100.

PORESISZ, VERONIKA: assistant lecturer, Széchenyi István University, Kautz Gyula Economics Faculty, Department of Economic Analyses, E-mail: poreisz@sze.hu

Veronika Poreisz is an assistant lecturer at Széchenyi István University, Kautz Gyula Economics Faculty, Department of Economic Analyses. She is a PhD candidate at Doctoral School of Regional- and Economic Sciences. Her research topic is the connection between corporate and urban competitiveness. She investigates the spatial patterns of financial performance of medium and large companies in the eight Hungarian large cities.

DR. HABIL REISINGER, ADRIENN: associate professor, Széchenyi István University, Kautz Gyula Economics Faculty, Department of Economic Analyses, E-mail: radrienn@sze.hu

Adrienn Reisinger graduated as an economist at the Széchenyi István University in Győr in 2005, she got the PhD degree in 2010 at the University Doctoral School of Regional- and Economic Sciences and the habilitation degree in 2017. Now she is working at the University at the Kautz Gyula Economics Faculty, Department of Economic Analyses as a university associate professor and she is the vice-dean of scientific cases at the Faculty. She teaches Statistics, Community planning and its methods, Nonprofit Economics and Active democracy. Her research areas are the followings: the role of the civil/nonprofit organisations in the local development processes; the theoretical and practical background of the citizen/social participation; the personal and social responsibility; active citizenship. She is the co-author of the Hungarian book Társadalmi felelősségvállalás és részvétel (Social responsibility and participation).

SZEMERÉDI, ESZTER: PhD student, Széchenyi István University, Doctoral School of Regional- and Economic Sciences, E-mail: szemeredi.eszter@sze.hu

Eszter Szemerédi is a PhD student of the Doctoral School of Regional- and Economic Sciences at Széchenyi István University. Her field of research are the local economic development and the social and economic effects of complementary currencies. She also participates in the work of the Department of International and Theoretical Economics.

VINKÓCZI, TAMÁS: PhD student, Széchenyi István University, Doctoral School of Regional- and Economic Sciences, E-mail: vinkoczi.tamas@sze.hu

Tamás Vinkóczi graduated from the Széchenyi István University in 2016 as an economist and then continued his work at the Doctoral School of Regional- and Economic Sciences. His field of research is related to financial geography, banking network and household savings. In his view, the observance of the regional perspective is important in retail, corporate and financial point of views.

LEKTOROK/REVIEWERS

Bándy Katalin
Borbély Katalin
Csizmadia Zoltán
Fekete Dávid
Happ Éva
Horváth Eszter
Imre Gabriella
Józsa László
Koltai Judit
Kovács Norbert
Lentner Csaba
Lőre Vendel
Nárai Márta
Rámháp Szabolcs
Reisinger Adrienn
Remsei Sándor
Szigeti Cecília
Tatay Tibor
Tompos Anikó

Minerva baglya csak a beálló alkonnal kezdi meg röptét.
(G. W. F. Hegel)

