

A KÖZÉPVÁLLALATOK FEJLŐDÉSE HÁROM IPARI TÉRSÉGBEN

Lux Gábor

Kutatási módszerek

Ebben a fejezetben a hazai tulajdonú középvállalatok működésére irányuló kvalitatív kutatásunk eredményeit ismertetjük. Míg a kvantitatív megközelítés hasznos összképet nyújtott a középvállalati szektor egészéről, a kvalitatív kutatás részletesebb betekintést nyújtott a vállalkozások mindennapi működésébe és fejlődési problémáiba. Kíváncsiak voltunk arra is, milyen üzleti és társadalmi környezetben fejlődnek ki a magyar középvállalatok, és hogyan kapcsolódnak az őket körülvevő ipari milióhoz. Ezek a kérdések a középvállalatok sajátosságainak feltárása mellett azért is érdekesek számunkra, hogy megállapítsuk, mennyiben áll fenn érdemi hasonlóság a magyar és a német középvállalati réteg között; megáll-e az összehasonlítás, vagy merőben eltérő vállalkozói modellről beszélhetünk.

Vizsgálatunkat mélyfúrászerűen, négy hazai ipari térségben végeztük. A kutatásba bevont vállalkozásokat az adott megyében bejegyzett vállalkozások köréből választottuk ki, miután TEÁOR-kód (C nemzetgazdasági ág, 1011-3320 jelű szakágazatok), vállalati méret (a potenciális középvállalkozásokat is beszámítva 31-250 alkalmazott), valamint tulajdon (hazai, illetve vegyes tulajdonú¹) alapján megszürtük az alapsokaságot. Az így kapott vállalatok köréből összesen 100 vállalkozásról készítettünk rövid vállalati portrét, majd 30 vállalkozás tulajdonosával, vezető tisztségviselőjével (ügyvezető) készítettünk interjút. A vállalati portrékat a „legjobb elérhető információ elve” alapján elsősorban vállalati honlapok, sajtómegjelenések/interjúk, valamint a Nemzeti Cégtár alapadatai alapján állítottuk össze. A félig strukturált interjúkban (amelyeket egy próbainterjú kivételével 2017 július és 2018 július között végeztünk el) a vállalkozások üzleti környezetével kialakított kapcsolataira, a vállalkozás belső működésére, majd pedig fejlődésére és jövőjére vonatkozó nyitott kérdéseket tettünk föl. Az elemszám nem tette lehetővé a válaszok kódolását és számszerűsítését, de összetett információkat szolgáltatott. A vállalatok kiválasztása során a minta változatosságára törekedtünk: igyekeztünk úgy kiválasztani a cégeket, hogy főtevékenységük iparági besorolása, méretük, földrajzi elhelyezkedésük és életkoruk alapján sokszínű merítést kapjunk. Ez a válogatási

¹ Mint a kvantitatív vizsgálatok tanúsítják, a vegyes tulajdonforma jelentősége elhanyagolható, így csak egy vegyesvállalat került a kutatásba.

szempont nem mindenben felel meg a működő középvállalkozások valós iparági struktúrájának, de sokféle helyzetű és formájú vállalkozás vizsgálatát tette lehetővé.

Interjúink elkészítése során négy, eltérő fejlődési utat bejárt ipari térség kutatása mellett döntöttünk:

- a periférikus pozíciójú, KMT-beruházásokból kimaradt Baranyát (30 vállalati portré, 10 interjú),
- a korábbi nehézipari centrum, s ma is nagyvállalatok által dominált Dunaújvárost (10 vállalati portré, 5 interjú),
- a jelentős KKV-szektorral rendelkező, s a Mercedes-beruházással pozitív külső sokkon keresztülment Bács-Kiskunt (30 vállalati portré, 7 interjú),
- valamint a főváros után legjelentősebb külföldi tőkeállománnyal rendelkező Győr-Moson-Sopront (30 vállalati portré, 8 interjú) vontuk be az elemzésbe.

Az elkészült vállalati interjúkat mind a négy térségben kiegészítettük a helyi kereskedelmi- és iparkamara egy vagy több vezető tisztségviselőjével készített beszélgetéssel. Ez az interjú a vállalati kérdőív kérdéssorát újra felhasználva a helyi vállalkozói szféra általános jellemzőit volt hivatott feltárni, a kamarák szemszögéből, „felülnézetből” kiegészítve a vállalatoktól kapott információkat. Az interjúk száma nem tette lehetővé, hogy bizonyító erejű következtéseket fogalmazzunk meg egyes térségek *egyedi* fejlődési pályáiról, azt azonban igen, hogy hogy hipotéziseket fogalmazzunk meg velük kapcsolatban, valamint hogy *általános* következtetéseket tegyünk a középvállalatok regionális beágyazottságáról, helyi fejlődésben játszott szerepéről. Az interjúkból nyert információkat összevetettük korábbi kutatások eredményeivel is (Lux 2013a, b, Lux 2017). A feltett kérdésekre adott válaszokat anonimizáltuk, azokra itt az interjúk kódolt sorszámaival hivatkozunk – néhány érzékeny esetben pedig még azzal sem (#NN jelzés).

Növekedési és szervezeti jellemzők

A kutatásunkban vizsgált vállalkozások túlnyomó többsége klasszikus növekedési utat járt be, mikrovállalkozásból – gyakran szó szerinti „garázscégből” – emelkedett a középvállalkozások közé vagy a kisvállalkozások felső rétegébe. Az átalakuló (profilváltó) szocialista nagyvállalatok, önállósodott vállalati részegységek sokkal kisebb részt képeznek mintánkban; a legrégibbi, folyamatosan működő vállalkozások eredete az 1980-as évek vállalataiban kialakult GMK-kra nyúl vissza. A vállalkozóvá válás alapja legtöbbször valamilyen speciális szaktudás

vagy képesség, amely általában a korábbi munkahelyről származik. A töretlen családi vállalkozói vagy iparos hagyomány történelmi okokból ritkább, mint a német vállalati szektorban, de „búvópatakszerű” példáit nálunk is megtaláljuk, még ha az új cégalapítás a rendszerváltás idejére esett is.² Jelentős kezdőtőke hiányában a hazai üzleti környezetben a kezdeti tudáskészlet volt az a mag, amelyből a vállalatok kifejlődhettek, és elkezdhették működésüket. Ez eleinte gyakran nagyon egyszerű tevékenységeket jelentett; a vállalati növekedés azonban fokozatosan utat nyitott az összetettebb, magasabb hozzáadott értékű tevékenységformák megjelenése, a termékfejlesztés és a saját, vállalaton belüli innováció felé. A kifejlett ipari közép vállalatok így jobbra lokális, regionális iparági hagyományok hordozói, növekedésük az *útfüggő fejlődés* jelenségével írható le (Lux 2017). Nem radikálisan új jelenségek és termelési struktúrák jelentek meg, hanem az új vállalatok korábban meglévő tudáskészleteket formáltak át és modernizáltak, „továbbgörgetve” egy-egy ipari térség termelési hagyományait és technológiáit, amelyek, mintegy a nagyipar felbomlása utáni „szellemképként”, gyakran évtizedekkel később is ott állnak a KKV-k mögött. Természetesen a mai piaci elvárások merőben mások, mint a rendszerváltás viszonyai: a közép vállalatok többsége mögött már több évtizedes szerves fejlődési és tőkefelhalmozási folyamat, és több komoly megmérettetés áll.

A közép vállalatok alapítást követő évtizedekben fokozatosan szerezték meg a működésükhöz szükséges erőforrásokat: a szakképzett törzsgárdát, a tevékenységeikhez illeszkedő specializált gépállományt, valamint a megfelelően felszerelt telephelyet. A vállalkozások egy része hullámzó pályát járt be: a konjunktúraidőszakokban bővítette létszámát és kibocsátását, az elhúzódó nehéz évekre pedig létszámcsökkentéssel reagált, miközben igyekezett megőrizni legértékesebb erőforrásait. A leírt növekedési út részleges magyarázatot ad arra is, miért a közép vállalati kategória alsó határán kell keresnünk a hazai közepes iparvállalatok többségét: első vagy korai második generációs (családi) vállalkozásokként korábbi fejlődési stádiumban vannak, mint a hosszabb múltú német Mittelstand-vállalatok. A mai Magyarország iparában sok olyan családi cég is van, amely a határvonal közelében helyezkedik el, és az egyik évben a kisvállalkozások, a másokban a közép vállalatok csoportját gazdagítja. A tartós léptékváltás problémái (mint egyébként világszerte) mind a kis- és közép, mind pedig a közép- és nagyvállalkozások határvonalán megfigyelhetők. Erről később ejtünk szót.

Elmondható, hogy a *feldolgozóipari közép vállalatokat általában a lassú növekedés jellemzi*, és inkább „lassú sikertörténeteknek” tekinthetjük őket. Többségük hazai mércével mér-

² „Családi cég vagyunk, a feleségem nagyapja kezdett [az iparággal] foglalkozni kisipari körülmények között majd’ száz évvel ezelőtt. (...) A jelenlegi helyszínen már a negyvenes évek második felétől folyt a gyártás.” (#105) „Családi vállalkozásunk története [az 1880-as évekre] nyúlik vissza, családon belül folytatták a hagyományokat. (...) Mert [városi] a család, nem kívánunk változtatni a telephelyünkön.” (#408)

ve régi vállalkozás, már az 1990-es évek eleje, közepe óta működik. Interjúalanyaink pályáját számos kockázat, csapda, és bizonytalan kimenetelű változás szegélyezte. A vállalkozásvezetők ennek megfelelően többnyire konzervatív üzleti stratégiákat követnek, saját magukra és közvetlen környezetükre támaszkodnak (ebben osztoznak a német Mittelstand értékrendjében).³ Ez a visszafogott magatartás a biztos lábakon álló óvatos túlélőké: az óvatlanok, balszerencsések és másokban túlságosan megbízók képviselői feltehetően már nem adhattak nekünk interjút. *Davidsson – Achtenhagen – Naldi* (2010, 97.) összefoglalásában: „*Fontos belátni, hogy a növekedés nem általános norma. A legtöbb vállalkozás kicsiként kezdi és kicsiként tűnik el. Soha nem indul el érdemleges növekedési pályán.*”

Sokatmondó, hogy kutatásunk során egyáltalán nem találtuk nyomát a *Békés–Muraközy* (2012), majd *Szerb, Komlósi és Varga* (2017) által leírt gyors növekedésű „gazellacégeknek”, és nem találkoztunk a kockázati tőkebefektetések eredményeként létrejött ipari középvállalatokkal sem. Ez az eredmény nem meglepő. Az egyik ok ismeretelméleti. A gazdasági sajtó szenzációkeresése szükségszerűen talál rá a hangzatos „sztorikra”, miközben gyakran nem látja meg a lassú építkezés eredményeit. A csodatévő „kitörési pontok” hajhászása vagy a gazdasági kataklizmákra irányuló jobb-rosszabb jóslatok terjesztése olyan felfokozott várakozásokat kelt, amelyeket egy egyszerű, jól működő, vagy reális nehézségekkel küzdő vállalkozás nem tud kielégíteni. Azonban reálgazdasági okok is alátámasztják, hogy miért nem látjuk nyomát ezeknek a kiugró eseteknek. Jó okkal feltételezhetjük, hogy a gazella-vállalkozások többségét nem a feldolgozóiparban, hanem a szolgáltatások között vagy a technológiai szektorban találunk (mivel itt nagyobb esélyek nyílnak a robbanásszerű növekedésre); és azt is, hogy a kockázati tőke inkább a főváros környezetében, mint az általunk vizsgált vidéki térségekben játszik szerepet új vállalkozások létrehozásában. De a két ok közötti összefüggés is megáll, mint egyfajta *önbeteljesítő jóslat*: mivel a kockázati tőkealapok irányítói nem hisznek a feldolgozóipar növekedési potenciáljában (sőt, gyakran túl távol élnek annak világától, hogy valóságos képét lássák), nem is törekednek arra, hogy ezen a téren nézzenek befektetési célpontok után.⁴ A középvállalkozások rétege így elsősorban a lassú növekedésű, szerves fejlődésen keresztülment családi cégek birodalma.

³ „A családi cég jellegéből adódóan kicsit más a filozófiánk, mint mondjuk egy tőzsdén jegyzett részvénytársaság esetében... Óvatos és pragmatikus működési kereteket határozunk meg.” (#105)

⁴ A tőkepiacok ilyen magatartása nem csak Magyarországon, hanem pl. az Egyesült Államokban is tetten érhető: a technológiai cégek növekedési álmai elvonják a figyelmet a „rejtett bajnokoktól” (*De Socio* 2010; *Lehmann–Schenkenhofer–Wirsching* 2018)

Finanszírozási adottságok

A kis- és mikrovállalkozásokkal ellentétben a közepes cégek finanszírozási helyzete általában stabil, elérik a növekedésükhöz szükséges pénzforrásokat. Ez nem mindig volt így: a KKV-szektor folyamatos forráshiánya egészen a gazdasági válság éveiiig végigkísérte növekedésüket. Amennyire lehet, kihasználják belső erőforrásaikat, miközben kevésbé bíznak a bankhitelekben.⁵ A belső forrásokra való támaszkodás, a külső forrásbevonástól és hitelektől való ódzkodás (Mikesy 2015) hasonlóvá teszi őket a német *Mittelständlerekhez*, miközben eltér a klasszikus „amerikai” vállalkozói attitűdöktől. Balog (2018) rámutat, hogy a belső finanszírozás (pl. eredménytartalék felhasználása) általában jellemző a keleti EU-országokra, és a KKV-k 45,8%-át érinti; ezzel ellentétben a finanszírozási struktúra az EU más makrorégióiban kiegyensúlyozottabb, a belső források szerepe 26,8–29,8% közötti. Dél-Európában az állami támogatások és a hitelek, Nyugat-Európában a hitelek szerepe magasabb; Észak-Európában a több forrás keverékére támaszkodó finanszírozási megoldások jellemzők. A középvállalatok helyzete általában kedvezőbb a KKV-szektor átlagánál: a nagyobb, tőkeerősebb, régóta működő cégek könnyebben találnak hitelt. Magyarországon ennek ellenére sokáig jelentős problémákkal küzdöttek a feldolgozóipari középvállalkozások, amelyeknek (mint Mikesy is leírja) kínálati és keresleti okai is beazonosíthatók. A bankok hitelezési aktivitása a válság kitöréséig a kirívóan felelőtlenül kezelt lakáshitel-piacra irányult, miközben ugyanezek a hitelintézetek a reálgazdaságban működő cégekkel szemben erősen kockázatkerülő magatartást tanúsítottak (interjúalanyaink közül többen említettek olyan eseteket, amikor hosszú, stabil működés és folyamatos profit mellett sem jutottak hitelhez). Ebben jól beazonosítható szerepet játszottak az információs aszimmetriák: a banktisztviselők nem rendelkeztek megfelelő piaci ismeretekkel a feldolgozóiparról, és *nem is láttak benne fantáziát*.

Szervezeti viszonyok is közrejátszottak a problémában: a hazai bankok jellemzően *nem lokális szereplők*; döntéshozatali központjaik a fővárosban találhatóak, és jobbra maguk is nemzetközi bankok alárendelt egységei (Gál 2017). Ezekben a hierarchikus rendszerekben a központokhoz közeledve csökken a lokális ismeretek mennyisége, tőlük távolodva pedig csökken a banktisztviselők döntéshozatali autonómiája. A végeredmény az alacsony kockázatvállalási képesség és hajlandóság összejátszása – és az általános hitelszűke. Meggyőző bizonyítékok állnak rendelkezésre arról, hogy a lokális, vállalkozókhöz közeli (általában szö-

⁵ Három interjúalanyunkat idézve: „Amikor kellett, nem adtak, most pedig elég a saját forrásunk azokra a célokra, amelyeket magunk elé tűztünk.” (#103) „Korábbi rossz tapasztalataink miatt nem működünk együtt bankokkal; saját erőből vagy pályázati forrásból fejlesztünk.” (#306) „Kockázatkerülők. Akiket én ismerek, mérsékelten szeretik a hitelt. A forrás elérhető... de ezért is van, hogy nem száguldoznak ezek a cégek.” (#406)

vetkezeti) bankok kulcsfontosságú szerepet játszanak a KKV-k finanszírozásában; helyi beágyazottságuk és kapcsolatrendszerük egyaránt jótékony hatással van a hitel költségekre és a beruházásokra, miközben a külföldi tulajdonú bankok fiókjai nem töltik be ezt a szerepet (*Hakenes és szerzőtársai 2015, Hasan és szerzőtársai 2017*). A helyi bankok élő társadalmi kapcsolatokon nyugvó hitelnyújtása („relationship lending”, lásd *Berger–Udell 2006*) hatékonyan hidalja át ezt az információs szakadékot, és a fejlett szövetkezeti pillérrel rendelkező német bankszektor kiválóan visszaigazolja a közelség jótékony hatását. A vállalati ökoszisztémák fejlesztésében tehát nem elhanyagolható a hitelkínálat, ebben pedig a bankszektor szervezeti viszonyait külön kell hangsúlyoznunk. A hazai takarékszövetkezetek hitelnyújtási tevékenysége mégsem volt jelentős a vidéki térségekben – sőt, inkább a nagyvárosok környezetében koncentrált, a centrumokban helyezték ki a vidéken összegyűjtött forrásaikat (*Gál – Burger 2013*). A szövetkezeti szektor 2013-as integrációja maga is a koncentráció irányába hatott (*Kovács 2017*). A magyar középvállalatok ugyan erősebb közép- és nagyvárosi koncentrációt mutatnak, mint a német Mittelstand-cégek, de a nagyvárosokon kívüli képviselőik – gyakran *potenciális* középvállalatok – környezetéből ma jobbra hiányoznak a megbízhatóan elérhető, lokálisan aktív pénzintézetek.

A külső források hiánya tehát jelentősen befolyásolta a KKV-szektor növekedési kilátásait, és a középvállalkozások először kényszerből fordultak a belső finanszírozási formák felé. Ez sem idegen a Mittelstand-modell erőforráskorlátos jellegétől – még ha a korlátok mást-mást is jelentenek két eltérő fejlettségű országban. A válság utáni években, 2013-tól érezhetően javult a helyzet, és ebben több tényező is szerepet játszott. Az MNB hitelprogramjai a korábbinál jóval kedvezőbb opcióként jelentek meg a vállalkozások körében, és elősegítették az iparvállalatok és bankok közötti aktívabb üzleti kapcsolatok kialakulását. Az EU-támogatások javuló elérhetősége ráadásul napjainkban vonzó alternatívát kínál a fejlesztések finanszírozására, korábban nem tapasztalható versenyhelyzet alakult ki a kínálati oldalon, amely több, régen ambicionált beruházás megvalósításához nyújtott segítséget. Mivel saját források birtokában a középvállalatok számára kevésbé égető a külső finanszírozás megszerzése, úgy látjuk, hogy a kisvállalkozásoknál szelektívebben élnek ezzel a lehetőséggel, kevésbé orientálja őket egy elérhetővé váló támogatási forrás: inkább akkor pályáznak, amikor meglévő növekedési stratégiájukba tudják illeszteni az új fejlesztéseket. A földrajzi tényezők szerepe nem kiemelkedő, de érzékelhető. Egy-egy ipari térség Magyarországon belül eltérő finanszírozási lehetőségekkel szembesül: a baranyai hitelkínálatot több interjúalanyunk minősítette elégtelennek („*az országon belül a legrosszabb*”, „*a központi döntéshozók nem szeretik a perifériákat*”), bár a helyzet érezhetően javult egy 2012-ben végzett kutatáshoz képest (*Lux 2013b*). Kecse-

mét és Dunaújváros láthatóan jobb lehetőségekkel rendelkezik; sok hitelintézet van jelen a környezetükben, és aktivitásuk is erősebb („*minden bank itt van*”, „*majdhogynem túlkínálat van*”)^{6 7}, Győr adottságai általánosan kedvezőnek tekinthetők.

Nemzetköziesedés és versenyelőnyök

A vállalati versenyképességben fontos szerepet játszó *nemzetköziesedés* terén a vizsgált iparvállalatok két, egymástól elütő csoportjával találkoztunk. Az első csoportot exportorientált, gyakran más iparvállalatok által felhasznált köztes termékeket (*Békés–Muraközy* 2016) előállító cégek alkotják. Ezek a vállalkozások integrálódtak az európai munkamegosztásba, és a hagyományos magyar külpiaci orientációt követik, elsősorban a német, osztrák és olasz piacokon vannak jelen. Egyaránt találunk közöttük saját terméket előállító vállalatokat, és kisebb részben hazánkban települt nagyvállalatok értékláncaiba integrálódott piaci szereplőket (ne feledjük, a nagyvállalati beszállítók zöme maga is külföldi tulajdonú cég). Speciális termékek részpiacon gyakran alakítottak ki erős pozíciókat (bár itt nem globális vagy európai, hanem nemzeti vagy regionális léptékről beszélhetünk). Ezek a vállalkozások hasonlítanak legjobban a klasszikus Mittelstand-cégekhez – termékeik, stratégiáik, szervezeti felépítésük megfeleltethető egy korai fejlődési fázisú német közép vállalkozásának.

A második csoport vállalatai elsősorban a hazai piacra fókuszálnak, és általános javakat (az élelmiszerektől az ablakkeretig) állítanak elő – többnyire olyan speciális készségekkel, amelyek kiemelik őket versenytársaik közül. A piaci verseny általános követelményei miatt ma már az alacsony vagy közepes technológiai szintű iparágakban is jó minőségű termékeket állítanak elő; egy részük intenzív termékfejlesztést végez. Pozíciójuk a KKV-szektoron belül jó, de nemzetközi összehasonlításban inkább érzékeny. Ez a vállalati kör kevésbé hasonlít a Mittelstand cégeire. Nemzetközi analógiaként az iparági körzeteken kívül (pl. Marche tartományban) működő, és szintén jó minőségű tömegtermékekre szakosodott olasz KKV-k fejlődési jegyeivel áll fenn érdemi hasonlóság (*Paniccia* 2006). A termékfejlesztés, speciális képességek kialakítása és (különösen) az iparági hálózatok kialakítása lehet számukra az előre-

⁶ Az egyedi, véletlenszerű növekedési tényezők jelentőségére hívta fel a figyelmet több interjúalanyunk: a bankok Kecskemét iránti érdeklődése sokat köszönhet az 1990-es évek olajjügyeinek és borhamisításának, amelyek a helyi tőkeképződés és bankosodás egy sajátos ösztönzőjeként kerültek be a gazdaságtörténetbe.

⁷ A hitel elérhetőségének földrajzi korlátait mutatja viszont egy, a megye távolabbi településén működő vállalkozó véleménye: „*A tőkeellátottság alapprobléma, minden ebből ered. (...) [A környezetében] nincs olyan bank, ahol helyi döntéshozás lenne.*” (#302)

lépés legsikeresebb formája: az alkalmazott innováció a „low-tech” iparágak számára is kiutat kínál a tömegtermelésből és a költségalapú versenyből (*Hansen–Winther* 2014).

Az exportáló vállalatok részesülnek az export általi tanulás (*Antalóczy–Sass* 2011, *Éltető – Udvari* 2018) előnyeiből; elsősorban azokból az újdonságokból és ismeretekből, amelyek – legalábbis magyar viszonylatban – további versenyelőnyökhöz juttatták őket. Több közép-vállalkozás számára a külföldi gépbszerzések, illetve néhány fontosabb külföldi megrendelés szolgáltatták azt a többletet, amellyel kiemelkedtek az őket körülvevő versenykörnyezettől. A nyugati piaci jelenlét szakmai vásárokon és egyéni vagy a kereskedelmi és iparkamarák által szervezett üzleti kapcsolatokban is megjelenik.

Az exporttevékenység – bár egyértelmű előnyökkel jár – mindig próbatétel a vállalatok számára. A nyugati piacok telítettek, gyakran „le vannak osztva”. A válság utáni évtizedben a szűkülő lehetőségek között jelentősen megerősödött a nyugat-európai EU-tagállamok informális piacvédő magatartása, amelyet elsősorban a keleti versenytársak távoltartására vagy munkájuk megnehezítésére alkalmaznak.⁸ Az eszközök áttételesen, a piaci szabályozáson, a szabványokon vagy a bürokratikus állami szervezeteken keresztül jelennek meg. A vállalkozásokat negatívan érintő szabályozás gyakori formájává vált a szállítási szabályok szigorítása (pl. az ausztriai fuvarozás bejelentéskötelessé tétele), amely szintén rejtett piacvédelmi eszközként működik. A nyugati piacokon a „kelet-európai” exportáló cégeknek tartósan élő előítéletekkel és imázsp problémákkal is meg kell küzdeniük.⁹

A keleti piacokon megjelenő hazai vállalatok egy része növekedési stratégiája részeként felvásárlással vagy új telephely létesítésével maga is szakmai befektetőként működik (ellentétben, nyugati irányú mozgásra nem találtunk mintánkban megvalósult példát). A terjeszkedés motivációja az olcsó, szakképzett munkaerő megszerzése, valamint a még kevésbé telített piacok jó minőségű termékekkel való hatékony kiszolgálása.¹⁰ A terjeszkedés nehézségeit mutatja, hogy – bár nem saját vállalatuk kapcsán – több vállalkozó számolt be kudarcokról, a hiányos ismeretek és az eltérő normák okozta károkról. A keleti országokban (elsősorban Ukrajnában) az ügyintézés nehézségei, az elégtelen banki kapcsolatok is gátat szabnak a terjeszkedésnek. A 2010-es években néhány esetben jól menő és új lehetőségeket kínáló orosz piaci megjelenést visszavetették az ország elleni szankciók. Egy kamarai forrásunk szerint „*a né-*

⁸ „A bajorok hogy csinálják, hogy mindig német cégek jutnak munkához a német piacon? Ezen a kérdésen egy bajor elmosolyodik.” (#106)

⁹ Egy nagy múltú, kifejezetten luxustermékeket gyártó cég vezetőjének megfogalmazása szerint „A célpiac meggyőzése nehéz. Mi egy posztkommunista ország vagyunk, és a [vásárlói kör] sznob is. Pedig minőségben sok esetben jobbak vagyunk, mint a német és a svájci... de magyarok vagyunk.” (#109)

¹⁰ „Elsősorban logisztikai oka van. Szállításiintenzív termékeink vannak, messze van az erdélyi, romániai piac.” (#105)

met befektetőket ez nem érdekli, viszont egyre kevésbé visznek magukkal keleti vállalkozásokat” (#NN).

Kutatásunk nem vállalkozott a középvállalatok versenyelőnyeinek részletes (pl. Szerb 2010 pillérmódszerén alapuló) felmérésére, és erre a megkérdezésen alapuló, kismintás kutatási módszer nem is alkalmas. Az interjúkban a vállalatvezetők által azonosított három legfontosabb versenyelőnyre kérdeztünk rá. A leggyakoribb válaszok három tényezőre helyezték a hangsúlyt:

- szervezeti rugalmasság, vevőcentrikus gondolkodás;
- magas termékminőség;
- a vállalkozás képességei, környezetéből kimagasló speciális kompetenciái (munkaerő, technológiák, know-how).

Ez az önbevalláson alapuló (tehát a vállalkozók önképét és törekvéseit visszatükröző) eredmény valamivel kedvezőbb, mint Szerb, valamint Szerb–Lafuente–Horváth–Páger (2018) teljes KKV-szektorra érintő, a könnyen lemásolható puha versenyelőnyök túlsúlyát mutató megállapításai sugallják. A közepes méretet elért vállalkozások legalábbis tudatában voltak a minőségi tényezők fontosságának, és többségük konkrét lépéseket is tett elérésükre. A szervezeti tanulás és tőkefelhalmozás az az eszköz, amellyel a középvállalkozások legsikeresebben kialakíthatják a magasabb versenyképességet hosszabb távon biztosító termékprofilokat és szervezeti képességeket. A fejlesztés ugyanakkor elsősorban a termelési technológiában, és az utóbbi években a munkaerő képességeinek aktív fejlesztésében rejlő lehetőségek kiaknázására irányul. A szigorúan vett technológiai innováció vásárlás vagy saját fejlesztés által történő megszerzése még kevésbé jelent meg e vállalkozások működésében (lásd később).

Üzleti környezet és területi beágyazottság

Milyen földrajzi sajátosságok jellemzik a középvállalkozásokat? Hogyan integrálódnak a helyi és regionális üzleti környezetbe? Mit merítenek környezetükből, és hogyan hatnak vissza annak fejlődésére? Mi jellemzi a hazai és külföldi tőke együttélését? Az elkészült interjúk száma óvatosságra int a vizsgált ipari térségek összehasonlítása során; ugyanakkor a rendelkezésünkre álló kiegészítő információk segítségével mégis felállíthatunk néhány hipotézist a középvállalati szektor területi beágyazottságáról.

Vitathatatlan előnyük e vállalkozások *népességarányos, földrajzilag kiegyensúlyozott elhelyezkedése*, amely ellentétben áll a főként az észak-dunántúli megyékben, illetve néhány

további nagyváros (pl. Miskolc, Kecskemét, Debrecen) vonzáskörzetében működő KMT-alapú ipar, és a szinte kizárólag a fővárosban összpontosuló üzleti szolgáltatások koncentrációival. A feldolgozóipari középvállalatok nem elhanyagolható része kisvárosokban, vidéki térségekben található. Ezek a tulajdonságok a német Mittelstand kedvező vonásait idézik, habár földrajzi mintái kevésbé szétszórtak, és a kifejezetten vidéki szereplők száma nem magas, hiszen sokan közülük régió- vagy megyeközpontban, vagy azok közvetlen környezetében működnek. A kiegyensúlyozott térszerkezet így is nagyon fontos adottság a túlkoncentrált, „fejnehéz” magyar gazdasági térben. Sikeres középvállalkozások olyan térségekben is megtalálhatók, amelyek nem bővelkedtek a külföldi működőtőkében vagy a fejlesztési forrásokban. Azonban a korlátokat is látnunk kell: a hazai tulajdonú ipari középvállalati réteg szűk létszáma (a fővároson kívül régióként átlagosan kb. 300 cég), sérülékenysége és máig ható relatív tőkeszegénysége határt szab ennek a folyamatnak.

Ahogy korábban említettük, *a középvállalkozások többsége útfüggő fejlődési pályát jár be*, szervesen kapcsolódik a helyben elérhető iparági hagyományokhoz, korábban kialakult szakosodáshoz. Az evolúciós gazdaságföldrajzban jól ismert jelenség (bővebben lásd *Lux 2017, 2.2.4. rész*) gyökerében találunk régóta meglévő tudáskészleteket, családi vagy közösségi örökségeket, a régmúltban meghozott egyedi beruházási vagy fejlesztési döntések hatásait. A kutatásunkban vizsgált négy térség mindegyike magán viseli a múlt lenyomatát – Baranyában a gépgyártás, a fémipar és a dualizmus kori „polgárváros” kézműiparának örökségét (és kisebb részben a pozícióját veszített elektronikai iparét), Dunaújvárosban a fémipari tudásbázist, Győr-Moson-Sopron megyében a folyamatosan megújulni képes nagyipari központ eredményeit (bár ezt a látens tőkét elsősorban külföldi beruházók hasznosították), Bács-Kiskun megyében pedig az államszocializmusban letelepült könnyű- és gépipar új formáit. Ezt a mintázatot követik a működő klaszterek is: Győr és Pécs gépipari hálózatai (és az iparághoz kötődő sikeres klaszterei), vagy Kecskemét diverzifikált iparági mixe (így a *Juhász–Lengyel 2018* által leírt nyomdaipar, az élelmiszertermelés, részben a főváros közelségét kiaknázó építőanyag-ipar).

Természetesen nem a középvállalkozások az egyedüli térségi szereplők, és általában nem is a legerősebbek: a kevés megmaradt nagyvállalat, a külföldi beruházók, a szakképző intézmények és egyetemek – a vállalkozói ökoszisztéma szereplői – mind hozzájárulnak ehhez a szerkezeti megújuláshoz. *Koevolúció*, egymás által kölcsönösen befolyásolt szereplők „együtt-fejlődése” zajlik le (*Martin–Sunley 2010*). A hazai vállalkozói réteg eddigi gyengesége miatt a KKV-szektor nem csak egyedi szereplői szintjén, hanem csoportként kezelve is inkább pályához alkalmazkodó (útfüggő), mint pályát formáló vagy új fejlődési pályákat te-

remtő szereplő. Nem találjuk például jelét annak, hogy a közép vállalatok csoportjának hatására új térségi fejlődési pályák, iparági specializációk bontakoztak volna ki: ehhez a jelenleginél több sikeres vállalatra vagy aktív és hatékony állami beavatkozásra volna szükség. A klaszterek, iparági hálózatok kialakulása csak a vállalkozások egy része esetében figyelhető meg, helyi iparági hagyományok folytatásaként (szakképzési, innovációs és beszerzési hálózatokról is beszélhetünk). A vállalkozói ökoszisztémák gyenge fejlettsége (kevés és gyenge szereplő, ritkább térbeli hálózatok) behatárolja a korlátos erőforrások vállalkozások közötti cseréjének, *Hessels és Parker* (2013) által a vállalati növekedés egyik sikeres útjaként említett húzóerejét. A megszűnt szocialista vállalatok és az országban megjelenő külföldi nagyberuházások árnyékában mégis a hazai KKV-k biztosítják értékes tudáskészletek, speciális képességek és az iparági know-how továbbélését és folyamatos adaptációját; olyan helyeken is, ahol nem jelent meg a külföldi tőke. Az ipari kultúrák fenntartható továbbélése és folyamatos fejlődése kulcskérdés lesz a hazai ipar jövője szempontjából.¹¹ Az útfüggőség pozitív értelmezésében tovább építhető, megújítható és bővíthető érték, az adott helyhez kötődő („lokalizált”) *területi [társadalmi] tőke* újratermelésének vezérlő ereje. Ma azonban német társaiktól eltérően a magyar közép vállalkozások többségét még nem nevezhetjük a *Lehrer és Schmid* (2015) által leírt társadalmi tőke alapú vállalkozásnak – a vállalatok és környezetük közötti kölcsönhatás gyengébb és esetlegesebb, még ha részlegesen létezik is.

Bizonyos tekintetben a ma élő ipari tudás továbbhagyományozása, fenntartása is komoly eredmény. A helyben gyökerező iparági hálózatok meggyengülése majd felbomlása – az ipari ökoszisztéma belső kapcsolatainak meggyengülése és megosztott erőforrásainak elvesztése – nehezen visszafordítható folyamat (*Lux* 2017). A környezetüktől elszigetelten működő vállalkozások számára egyre nehezebbé válik a működésükhöz szükséges munkaerő és más specializált inputok biztosítása; az „utolsó mohikánok” száma lassan de biztosan zsugorodik, és nem lépnek a helyükre új vállalkozások.¹² A periférikus helyzetű kis- és közép városokban, vidéki térségekben az eltűnő ipart a külföldi működőtőke sem fogja pótolni; gazdasági funkciójukat elvesztett, „kiürült” terek jönnek létre, amelyek gazdasági bázisuk után aktív népességük jelentős részét is elveszítik.

Miként vesznek részt a vállalkozók a helyi gazdasági életben és az üzleti környezet formálásában? Interjúinkból éles különbségek rajzolódnak ki. A senior vállalatvezetők egy

¹¹ Egy pontos megfogalmazás: „Egy kultúrát pillanatok alatt le lehet rombolni, míg felépíteni sokkal nehezebb. A legsúlyosabb probléma a lélekrombolás.” (#304)

¹² Az élömlő munka-igényes iparágak visszaszorulásáról érzékletes képet nyújt *Molnár* (2018). Tanulságos, hogy ezek az iparágak elsősorban ott tudtak fennmaradni, ahol továbbélő hagyományok és iparági koncentrációk segítettek az egyedi vállalatok túlélését.

része a lokális üzleti elit tagjaként aktívan részt vesz a hálózatos együttműködésben (klaszterek, ipari szövetségek) és a kereskedelmi- és iparkamarák munkájában (elsősorban a duális képzésben, innovációtranszferben és kapcsolatteremtésben). Egy részük bekapcsolódik a fejlesztési tevékenységeket koordináló *fejlesztési koalíciók*, vagy a rendszeres, formálisabb együttműködést megvalósító *városi rezsim*ek munkájába (Lux 2013b). A vállalatvezetők egy másik csoportja klasszikus „rejtőzködő” magatartást vett fel, és amennyire lehet, távolságot tart a közszférától; a lehető legmagasabb önállóságra törekedik. Középutat képviselnek azok, akik ugyan rendelkeznek élő helyi kapcsolatokkal (pl. részt vesznek a duális képzésben vagy egyes kamarai programokban), de ezt saját vállalkozásuk szemszögéből nem tartják különösen jelentősnek vagy hasznosnak.

Négy térségi esettanulmányunk eltérései alapján kettőn áll a vásár: sokat számít a városi és megyei önkormányzatok fogadókészsége, gazdaságfejlesztés melletti elkötelezettsége. De ez nem csak elhatározás kérdése: az együttműködés *intézményi képesség*, amely csak fokozatosan alakul ki a gazdaságfejlesztést korábban alig végző városi kormányzásban (lásd e kötet XX és XY fejezeteit). Győrben ez a tanulási folyamat már több évtizedes múltra tekint vissza (lásd *Rechnitzer* 2016 és *Fekete* 2018), de arra is vannak példák, hogy korábban intenzív együttműködések meggyengülnek és kiüresednek (*Gajzágó* 2019 és e könyv XX fejezete). Pécs esetében a város intézményi gyengeségei és gazdaság iránti közömbössége úton-útfélen visszaköszönek mind a régebbi (Lux 2010, 2013b), mind az újabb kutatásokból. Ez a gyengeség egyértelmű versenyhátrány a városban és tágabb környezetében, és ezt interjúinkból is érzékeltük.

Kutatásunk kiemelten kezelte *a külföldi és hazai tőke közötti egyensúly és a közöttük kialakult kapcsolatok kérdését*. A területi adatok (XX. fejezet) is azt mutatják, hogy a KMT-alapú fejlődés sikertérségeiben, így Győr-Moson-Sopron megyében a vártnál kevesebb feldolgozóipari közép vállalatot találtunk, a periférikus, hanyatló iparú Baranyában pedig várakozásainknál többet – és interjúink alapján az utóbbi cégek mutatják a legtöbb párhuzamot a klasszikus Mittelstand vállalataival. Úgy véljük, hogy a paradoxon fő okát a KMT területi különbségeiben találjuk meg. A KMT-hiányos térségekben a közép vállalatok helyettesítő szerepet is játszanak, miközben a kiemelkedő tőkeellátottságú térségekben már a külföldi tőke kiszorító és eltömítő hatásait is feltételezhetjük. Ez elsősorban a hazánkra jellemző duális iparszerkezetből, a két szféra közötti hatékonysági részből ered: a nagyvállalatok termelékenyebbek, kedvezőbb béreket tudnak kínálni hazai versenytársaiknál, és jelenlétük erősen kieméri a helyben elérhető képzett, mobil munkaerő-kínálatot – „lefölözik” a helyi vállalkozá-

sok rendelkezésére álló erőforrásokat.¹³ Direkt piaci kiszorító magatartásukra vagy agresszív piacszerzésre sokkal kevesebb alkalommal, de szintén találunk konkrét példát (ezeket itt nem idézzük).

Az eltömítő hatások közvetett és közvetlen bizonyítékait látjuk Győrben, ahol a KMT sikerei mellett nagyon nehéz egy hazai cégnek is felnőnie. A kívülről irányított fejlődési modell sikertérségében aránylag kevesebb nyílik egy belső erőforrásokra alapozott vállalkozásnak. Dunaújváros nagyvállalatok uralta feldolgozóiparában modern formában továbbél a korábbi, merev iparszerkezet, és csak néhány közép vállalkozás tudott tartósan fennmaradni.¹⁴ Baranya megyében a helyi vállalkozások versenyeznek az eleve szűkös munkaerő-tartalékok megszerzéséért; helyzetüket azonban nem a helyi versenytársak, hanem – mint az ország periferiáin általában – a dinamikus ipari térségek, valamint Nyugat-Európa elszívó hatása teszi kritikussá.¹⁵ Kecskemét ebben a rejtvényben érdekes helyet foglal el. A megkérdozett vállalkozásvezetők többsége a Mercedes-beruházás keltette pozitív külső sokkal járó ipari fellendülés és a vele járó állami többletberuházások kedvező hatásait hangsúlyozta.¹⁶ Bács-Kiskun megyében eleve sokszínű iparági paletta található, amelyben az élelmiszeripar és a könnyűipar (pl. a csomagolóanyagokban erős nyomdaipar), valamint a fővárosi piacokat kiszolgáló építőanyag-ipar mellett erős fém- és gépipari potenciál alakult ki. Ez az iparszerkezet nem volt olyan látványos jelenség, mint az erősebb specializációt megvalósító ipari térségeké, de rugalmassága, alkalmazkodó képessége egy általánosan jó üzleti környezetet hozott létre – egy olyan ökoszisztémát, amelyben ma a különböző iparágak, valamint a nagyvállalatok és KKV-k között a szinergikus hatások erősebbek. A Mercedes-beruházás nem megteremtette, hanem csupán felszínre hozta és mindenki számára nyilvánvalóvá tette a térség korábban rejtett versenyelőnyeit. Vajon a helyi KKV-szektor sokszínűsége és erős vállalkozói kultúrája, Kelet-Magyarország ma még bőségesebb munkaerőkínálata jár a hazai és külföldi tőke komplementer szerepével, vagy csak egy olyan folyamat első fázisában járunk, amelynek során az utóbbi „lefölözi” a térség munkaerőpiacát, és kiszorítja gyengébb versenytársait? Ez a kérdés ma még nyitott. *Mindez a KMT szerepének differenciált értékelésére hívja fel a figyelmünket.* Ahogy Menghinello–De Propriis–Driffield (2010) Olaszországban végzett kutatásai is mutatják, nem mindegy, hogy egy térségben melyik fejlődési fázisban, és milyen mértékben jelenik

¹³ „A multi mindig a habot akarja lekaparni a tortáról, a hozzáadott érték az övé.” (#302)

¹⁴ A város üzleti környezetét általában pozitívan értékelő interjúalanyunk szerint „A Dunaferr és a Hankook rátelepszik a városra. (...) Ezek a nagyok alapanyaggyártók, a Hankook meg zárt rendszer is, ezért nincs sok helyi beszállítójuk sem.” (#203)

¹⁵ „A német iparnak egymillió mérnök és szakember kell, és Csehországból, Magyarországról szerzik meg őket. Az ötszörös, hétszörös bérkülönbséget nem lehet áthidalni.” (#101)

¹⁶ „A Mercedes bővülésével az igény és a kínálat is növekszik, ez egy felhajtó erő, amely mindenkinek jó.” (#305)

meg a külföldi tőke: a jól számszerűsíthető és aránylag hamar realizálható előnyök, vagy a mindig nehezebben megragadható használdozati költségek, negatív externáliák nyomnak többet a latban. A „hazai” és a „külföldi” közötti választás luxusa *ma még* kevés magyar ipari térségnek adatott meg (a növekedés és a foglalkoztatás problémája minden más szempontot felülír), de talán egy évtized sem kell hozzá, hogy a dilemma sokkal élesebben vetődjön fel.

Növekedési stratégiák és kihívások

Kutatásunk a magyar ipar jövőjéről (egy lehetséges fejlődési útvjáról) szól, s az interjúkban feltett kérdéseink egyik csoportja is a vállalatvezetők növekedési terveire, a vállalkozások innovációs magatartására, illetve jövőbeli kihívásaira irányult. Különös figyelemmel vizsgáltuk a magyar iparvállalatok többségét érintő két legfontosabb kihívás, a *munkaerőhiány és a generációváltás problémáját*. A képzett kék- és fehérgalléros alkalmazottak megszerzésének nehézségei már a kétezres évek második felében megjelentek, s egy évtizeddel később már egyszerre beszélhetünk az alapító generáció megöregedéséről, a válságban „felszabaduló” munkaerő elfogyásáról, demográfiai okokról, a szakképzés mennyiségi és minőségi hiányosságairól, de a függő piacgazdasági modell következményeiről is (elváándorlás, a munkaerőpiac leföldözése). A munkaerőhiány a vállalati növekedés legfontosabb szűk keresztmetszetévé vált; gyakorlatilag alig találtunk olyan interjúalanyt, akit nem foglalkoztatott volna a kérdés.¹⁷ Ez a probléma a vállalati túlélés kulcskérdésévé vált. A KKV-szektor számára a követő (folyamatos, de a multiknál lassabb) bérfelzárkózás mellett egyre inkább a munkakörülmények javítása, a kreatívabb, sokrétűbb és személyesebb munka lehetőségének felkínálása válik az előremenekülés egyik útjává.¹⁸ Tapasztalható az is, hogy a vállalkozók korábbi passzív szerepkörükből kilépve aktívan kutatják a jó embereket, és a munkaerőhiány motivációként jelentkezik a térségi együttműködésekben is. A válaszok között eltérő megoldásokat (általában azok kombinációit) találjuk:

- a meglévő munkaerő megőrzése többletkezdvezmények, a nyugdíjas korúak visszafoglalkoztatása révén;

¹⁷ „A mérnöknel nagy probléma, de jó szakmunkást lasszóval kell fogni. Mérnöknel lassan a rosszat is lasszóval.” (#106) „A cél: megtalálni a munkaerőt. Az olcsóbb munkaerőt, de most azt mondom, hogy egyáltalán a munkaerőt. Nem sétál az utcán a képzett szakember.” (#302) „Négy szakmunkást vettünk fel az elmúlt hónapokban, akik átlagosan 60 év életkorúak.” (#102)

¹⁸ „A mi oldalunkon ott vannak a jobb feltételek – a Mercedes-gyárban precíz és változatlan gyártmányleírások vannak, amelyektől nem lehet eltérni. Nálunk sokrétűbb és mélyebb a munka, több kreativitást igényelünk. Igaz, ezzel problémák is vannak.” (#306)

- munkavállalói ösztönzők: béremelések, juttatások, jobb munkakörülmények, a nagyvállalatoknál kedvezőbb szakmai fejlődést ígérő munkafeladatok felkínálása;
- toborzás és utánpótlásnevelés: aktív munkaerőkeresés, belső előléptetés és továbbképzés, részvétel a duális képzésben (bár minőségével kapcsolatban jelentős elégedetlenséget tapasztaltunk)¹⁹;
- relokáció, új telephely alapítása az országon belül (Kelet-Magyarország) vagy kívül (Románia, Ukrajna).

Széles körben elterjedt álláspontokkal (a vitát részletesen ismerteti *Palócz* 2016) szemben nem találtunk bizonyítékot a béremelések növekedést visszafogó szerepére. A megkérdezett vállalkozások többsége hajlandó és képes is a fokozatos bérfelzárkózás forrásainak előteremtésére; ajánlatuk a vizsgált ipari térségekben kedvezőnek számít (még ha a külföldön, és egyes nagyvállalatoknál megszerezhető jövedelemnél alacsonyabb is).²⁰

A kemény korlátot a kínálat mennyiségi és minőségi paraméterei adják. A közoktatás mostohagyerekeként kezelt szakképzés kibocsátása a 2010-es évekre kritikus helyzetet teremtett, amely lépéskényszert jelent a vállalkozások számára. Bizonyos, hogy a következő évtizedben a vállalatok közötti verseny nem csak a piaci részesedésért, hanem a képzett munkaerő megszerzéséért is folyik majd, és ez a verseny bővülő piac mellett is élet-halál kérdése lesz nem csak egyes vállalatok, hanem általában a hazai vállalkozói réteg számára is. A csökkenő népességű vidéki térségekben (vizsgált térségeink közül elsősorban a rohamosan elnéptelenedő Baranyában) akkor sem lesz tíz-tizenöt év múlva tömeges munkaerőkínálat, ha a szakképzés egyébként minőségi fordulaton menne keresztül. A közép vállalkozások egy része számára részmegoldást jelent más kisvállalkozások és a magyar piacról kilépő multik munkaerejének felszívása, miközben nekik maguknak is meg kell küzdeniük a nagyvállalatok – és más, sikeres ipari térségek – munkaerőhiányával. A kiút elsősorban nem a létszámbővülés, hanem a termelékenység javítása és az automatizáció lesz.

Kapcsolódó probléma a *vezetői generációváltás* kérdése. A vállalatvezetés sikeres átadása fejlett gazdaságokban is a KKV-k próbatétele (*Bigliardi–Ivo Dormio* 2009, *Ventura és szerzőtársai* 2014, *Leiß–Zehrer* 2018), és különösen igaz ez azoknál a vállalatoknál, ahol egyben léptékváltás megy végbe. *Dascher és Jens* (1999) adatai szerint az Egyesült Államokban csak a családi KKV-k 30%-a lép át sikeresen a második generációba, és mindössze 10%-uk

¹⁹ „16 tanulót tudunk fogadni. Öt éve még válogattunk, ma már örülnünk, ha fel tudjuk tölteni a keretet.” (#109)
„Ami régen nem lett volna, hogy most már általános iskolai osztályokat is hozunk gyárlátogatásra, hogy lássák, és talán később eszükbe jusson.” (#305)

²⁰ „A fejekben is rendet kell tenni, megbecsülés kell a jó szakmunkásoknak. Ha pl. eljön hozzánk gyakorlatra egy hegesztő, és ő jó, akkor én kulturált munkahelyet, hosszú távú egzisztenciát kínálok neki. Többet keresne, mint egy kezdő orvos. Ne szégyelje valaki, hogy hegesztő vagy lakatos, persze legyen jó.” (#106)

éri meg a harmadik generációt. Megkérdezett vállalkozásaink többsége még a generációváltás előtt állt, és többségük *Wieszt és Drótos* (2018) eredményeivel összhangban a családon belüli átadásra törekedett. Erre a klasszikus utat választották: a kijelölt családtag a vállalkozásban, ritkábban más vállalkozásokban szerez tapasztalatokat, amelyet a kompetenciák szervezett átadása követ.²¹ A hagyományozó világlátásától függ, hogy a vállalkozás átadása után milyen szerepet tölt be: vannak, akik tanácsadóként továbbra is részt vesznek a stratégiai döntéshozatalban (de már olyan szerepben, ahol nem kell napi üzletvezetési kérdésekkel foglalkozniuk)²², de több helyen talákoztunk olyan nézetekkel, hogy az utódnak meg kell tapasztalnia az egyéni döntéshozás felelősségét, és ehhez ki kell lépniük az alapítók árnyékából. A családon belüli átadásra ott találtunk kivételt, ahol a törekvés nem járt sikerrel: nincs megfelelő utód, a családtagok érdeklődése és háttértudása eltérő, vagy nem akarják felvállalni a vállalat vezetésével járó komoly felelősséget. Ekkor egy szenior menedzser ügyvezetővé (résztulajdonossá) emelése, a vállalat értékesítése (menedzsernek, más belföldi vagy hazai vállalkozásnak), vagy a döntés elodázása marad opció. A motivációk azonban a német Mittelstandra hasonlítanak: a vállalkozók többsége többgenerációs cég létrehozásában reménykedik, és csak kényszerből fordul exit-stratégiák felé.

Miközben a vállalati túlélés és átörökítés univerzális probléma, a KKV-szektor nagyobb szereplőinek tekinthető középvállalkozások körében különleges jelentőségű a *növekedésmentzsmen*t kérdésköre. A közepes hazai cégek többsége bejárt fejlődési pályájából adódóan a méretkategória alsó határához áll közel (egy részük folyamatosan mozog a kis- és középvállalati csoport között), egy kisebb részük viszont eljutott a nagyvállalati lépték alsó határvonaláig. Mindkét léptékváltás jelentős szervezeti átalakulást követel, amely túlmegy a piac által felkínált lehetőségek hatáskörén; sikeressége ráadásul a KKV-k által nem befolyásolható külső tényezőktől is függ.²³ A legfontosabb tényező itt – ismét – Magyarország demográfiai helyzete. De nem csupán kényszerek akadályozhatják meg a léptékváltást: ahogy a német Mittelständlernek, úgy a hazai vállalkozók többsége is biztonsági játékos, egy részük pedig jobban érzi magát egy olyan szervezetben, amelyet még képes egyszemélyi vezetőként belátni és irányítani, vagy ahol még közel van a termeléshez, technológiai folyamatokhoz. A vállal-

²¹ „Két fiam viszi tovább az üzletet. Betanulásuk folyamatos, gyakorlatban nem lesz hiányuk. Erre a kérdésre tudatosan készültünk, tanulmányaikat cégünk profiljának megfelelően végezték.” (#405)

²² „A fiam négy öt éve itt dolgozik, stratégiai igazgató, de még jó neki, hogy itt vagyok, valamiféle biztonságot nyújt neki. (...) Megoldott a váltás, legfeljebb tanácsadóként leszek majd itt és a kapcsolati tőkém miatt, ami nagyon fontos.” (#203)

²³ *Davidsson–Achtenhagen–Naldi* (2010) a növekedés belső feltételei között a vállalkozó és a menedzsmen t képességeit, motivációit és tapasztalatait, a vállalat szerkezeti jegyeit (életkor, méret, jogi forma) és a vállalati stratégiák sikerességét, külső feltételei között az iparági adottságok helyett a helyi környezet és nemzeti intézmények szerepét, valamint a tőke elérhetőségét nevezi legfontosabbnak.

kozók egy része viszont kifejezetten stratégiai okokból kerüli el a túlzott növekedést; akár úgy, hogy horizontális terjeszkedéssel több lazán kapcsolódó vállalkozásból álló céghálózatot hoz létre; akár úgy, hogy nem lép egy belátható méret fölé.²⁴

A nagyvállalattá válás kockázatait több ikonikus hazai cég példáján keresztül megfigyelhetjük: olyan, színes magazinokba illő nemzeti „sikersztorik”, mint a Szentkirályi, a Fornetti vagy a Waberer’s története végződött felvásárlással és egy nagyobb külföldi cégcsoportba olvadással. Ez a kutatás nem vállalkozhat annak megállapítására, hogy ez mennyire általános jelenség (hiszen egy erős nemzetközi nagyvállalat megteremtése még tőkeerős országokban is embert próbáló feladat), és mennyire jelzi a Magyarországról bejárható növekedési pálya belső és külső korlátjait (amelyek a gazdasági és politikai intézményrendszer problémáitól az ország méretéig terjednek). Kutatásunkban kevés olyan vállalkozással találkoztunk, amely a nagyvállalati lépték határán állna. A kevés kivétel olyan vállalkozás, amelyek már régebben stabilizálták helyzetüket, és világos növekedési stratégia – általában tudatos, lépésenként véghezvitt nemzetköziesedés – segítségével jutottak el jelenlegi szintjükre.²⁵ Ezek a cégek a legszűkebben vett, *De Massis és szerzőtársai* (2018) által lefektetett Mittelstand-definíciónak is megfelelnek; saját területükön meghatározó piaci szereplők.

Innovatív fejlődés

A növekedés fizikai határai a csökkenő népességű Magyarországon nem csak fenyegetést jelentenek; a munkaerőhiány szorítása *modernizációs lehetőséget is kínál* a hazai cégek számára. A szűkülő munkaerőpiacon az előremenekülés egyik útja a magasabb termelékenység és a feljebb lépés különböző formái felé mutat – mint ahogy a történelemben olyan sok esetben történt, a drágább munkaerő egyben képzetesebb, jobb minőségű, megbecsültebb munkaerő lesz; a munkaintenzív gyártási folyamatok helyét pedig hatékonyabb, gépesített termelési eljárások foglalják el. A tömegtermelésben folyó öldöklő verseny szintén lépéskényszerbe hozza a magyar vállalkozásokat: egyszerre adott a fenyegetés és a kiút. Az innovatívabb középvállalatok aktívan törekednek az Ipar 4.0 megoldások (*Szalavetz* 2016, *Pongrácz–Nick* 2017) megismerésére és adaptációjára, bár a digitalizáció, automatizáció, és a vállalati funkciók integrációja korai fázisában van. Interjúink alapján a magyar vállalkozások többsége tisztában van az I4.0 kihívásaival, de még csak egy részük alkalmazta annak konkrét megold-

²⁴ „Igényünk lenne a kapacitásbővítésre, de munkaerőhiány van. Arra vigyázunk, hogy középvállalkozás maradjunk, a támogatások miatt. Bár a hazai tulajdonú középvállalkozásokra kevés figyelem vetül, nem igazán támogatnak minket.” (#NN)

²⁵ Nagyon alapos esettanulmányt közölt a témában *Feketéné Czakó* (2018).

dásait. A 2000-es évek modernizációs hullámában a termelés kisegítő funkcióit (vállalatirányítás, készletgazdálkodás, megrendelések, stb.) digitalizálták, és főleg a válság utáni kedvezőbb években került sor a termelési folyamatok egy részének átalakítására. A vállalatirányítási rendszerek alkalmazása ma már általános (ez volt a leggyakrabban említett I4.0 intézkedés), de a kiber-fizikai rendszerek teljes integrációja ma még nem jellemző a magyar iparra.

A közép vállalatok az elmúlt évtizedben kezdték aktívan kiaknázni a *termék- és folyamatinnováció* növekedési tartalékait: többségük ekkor jutott el arra a szintre, hogy belső erőforrásaikat önálló fejlesztésekre fordíthassa.²⁶ A realizált versenyelőnyök megőrzése és új lehetőségek felkutatása mellett a vezetők műszaki érdeklődése is motivációs erőt jelent az önálló fejlesztő pozíciók, néhány fős fejlesztési részlegek kialakításához. A termékfejlesztés gyakori formája, amikor a vállalkozás az általa birtokolt képességeket kiaknázva részlegesen vagy teljesen átlép egy közeli termékszegmensbe, új képességi profilt alakít ki.²⁷ A versenytársak által nem birtokolt egyedi képességek elsajátítása jövőbeli versenyelőny, amely a sikeres szakosodás előszobája.²⁸ Az interjúinkban megszólított legsikeresebb közép vállalatok léptékváltását gyakran néhány sikeres innováció alapozta meg. A legtöbb innováció „szalag melletti” belső fejlesztés, miközben lényegesen ritkábbak az egyetemi kooperációban készülő új termékek, gyártási eljárások. De erre gyakran nincs is igazán jó lehetőség. Magyarország immár klasszikus versenyhátránya, hogy Budapesten és Miskolcon kívül még a hagyományos egyetemi városokban sincs élenjáró műszaki egyetem vagy kar, miközben Csehország, Szlovákia és Lengyelország számos ilyen intézménnyel rendelkezik.²⁹ Technológiai transferről ilyen körülmények között bajos beszélni, az akadémiai intézményhálózat átalakítása pedig ezen a téren semmiféle kedvező hatással nem jár majd.

²⁶ „A [évig] meghatározó fejlesztési tevékenység helyett a bérnyújtás felé nyitottunk. Később fokozatosan tértünk vissza a fejlesztéshez: most már négy, a főiskoláról érkezett fiatalból álló csapat dolgozik a területen. (...) Újra be akarunk lépni a saját termékek fejlesztésébe. A gyártást a cégen belül akarjuk tartani, miközben megerősítjük a fejlesztést. A cél „megtalálni, mi lesz a jövő”.” (#103)

²⁷ „2008-ban a reklámpiac drasztikus összeomlása miatt a nyomtatott reklámok lehetőségei radikálisan szűkültek, ezért beléptünk a csomagolóanyagok piacára. Ekkor a csomagolások képviselték a fő terméket, 90-10%-os aránnyal.” (#303)

²⁸ „A csökkenő munkaerő kínálat és a más képességű új munkaerő kihívására választ kell adnunk. Át fogjuk strukturálni a termelést [a robotizációval]. Ezt követve a cégstruktúra is átalakul: lesz egy nagyobb, standard munkákra szakosodott termelő cég, és egy KKV-típusú, 8-10 fős vállalkozás egyedi feladatokra, kiemelt és válogatott emberekkel.” (#306)

²⁹ A probléma megoldatlanságát mi sem jelzi jobban, hogy erre Horváth Gyula 2013-ban, Enyedi György pedig már 1987-ben felhívta a figyelmet (Enyedi 1987, Horváth 2013) – hogy Klebelsbergig csak ne kelljen visszamennünk. Idézzük hát Enyedit: „A válasz nem meglepő: a kutatási kapacitás szélsőségesen koncentrálnodik a fővárosban.” (507.) „Egy ország modernizálása nem korlátozódhat egyetlen szigetre.” (507) „A főhivatású kutatási intézeteknek viszont közel 80 százalékát, a vállalati kutatóhelyeknek kétharmadát Budapesten találjuk.” „Talán meglepő, hogy a fővárosi koncentráció nem enyhült az elmúlt évtizedben (...) Ebben a visszarendeződésben jelentős szerepet játszott az egyes minisztériumok háttérintézményeinek számbeli s főleg létszámbeli gyarapodása.” (508.)

Összefoglalva, a saját termék-fejlesztés kiutat jelent a bérmunka és tömegtermelés kockázatos világából is, és ez az egyik út, amely a hazai vállalkozásokat közelebb viheti a német Mittelstand cégeihez. A nagyvállalatok kiszolgálása az üzleti lehetőség mellett függőséget és ebből fakadó kockázatokat is jelent.³⁰ Tanulságos, hogy a beszállító vállalkozások (jellemzően kisebb értékű járműipari alkatrészeket előállító Tier 2 cégek) egy része nagyobb önállóságra, több lábon állásra törekszik, tart a kiszolgáltatottságtól és az olcsó versenytársak jelentette árverseny következményeitől.^{31 32 33}

Elméleti és gazdaságpolitikai következtetések

A hazai közép vállalkozások rétege hosszas zsugorodás és konszolidáció, majd a 2008-as válság külső sokkja és szelekciója után stabilizációt, 2014-től pedig ismét bővülést mutat. A vizsgált vállalkozások nem az újságcímlapokra kerülő zajos „sikertörténetek”, hanem lassan beérő, stabil hátterű, a piacon már bizonyított cégek. A nehéz pályán és bizonytalan körülmények között elért stabilitásuk értékes; és a magyar feldolgozóipar egyik növekedési tartalékát jelentik. *Ez a vállalati réteg ráadásul a Mittelstandra jellemző kedvező fejlődési jegyek egy részével is rendelkezik, a versenyképesség magas útját követi, még ha annak korai stádiumában is helyezkedik el.* Nem kiforrott „Mittelstand-cégek”, de talán kijelenthetjük, hogy egy részük a Mittelstand felé tart. Az 1. táblázat felsorolja a német és a magyar közép vállalati modell között lényegesebb eltéréseket és hasonlóságokat. Nem a Mittelstand jelenti az egyetlen érvényes fejlődési analógiát: a kutatásba bevont vállalatok egy része inkább az iparági körzeten kívül működő olasz ipari KKV-k jellemvonásait viseli, tömegtermékekre szakosodik (gyakran nem is rossz hatékonysággal). Közös előnyük e vállalatoknak a hazai tőkeakkumu-

³⁰ A helyzetet ismerő anonim forrásunk szerint: „Nagy mértéket öltött a beszállítói profit elszívása is, amelyet a belső hatékonyság fokozásával kényszerítenek ki. Maga az Audi és a Mercedes ezt a beszállítóira terheli rá, és a versenyzetetésükkel alkudja le eurócentenként az árakat, amíg a beszállítók el nem jutnak a túlélés küszöbére.” (#NN)

³¹ „A kínai bumm után korábbi német partnerünk egyre több terméket szállított Kínából és gyártatott Kínában. Ezzel nem tudtunk lépést tartani. Jön a leszállóság, majd a világválság. Ez a profil ott, akkor annyira leült, hogy a cég pár hónapra le is állt. Ekkor előremenekült a cég: [Név] a fejlesztésben látta a kiutat. Vettünk [fejlettebb eszközöket], megmunkáló központot alakítottunk ki.” (#107)

³² Egy korábbi beszállítót idézve: „[Évben] stratégiaváltással saját fejlesztésű [termékek] gyártásába és értékesítésébe kezdtünk. (...) A cég fő tevékenysége ma már a termékfejlesztés; nem alapkutatás, de unikális tudás van mögötte, hogy hogyan kell az [iparághoz] kötődő problémától a termékig eljutni. ... A 100 fős cégből [abban az évben] 60 fős cég lett azzal, hogy nem maradtunk beszállítók.” (#108)

³³ „Régi elképzelésem vált valóra, hogy a termelési struktúra 50%-a beszállítói programokban való részvétel, ami biztos és stabil munkát ad. (...) A másik fele saját termék, ami két részre oszlik – egy részét Távol-Keleten gyártatunk. (...) Emellett a saját gyártás a harmadik láb. Bármelyik gyengül, azt kibírjuk, ki lehet védeni. Összességében a saját termék részarány növelését szeretném.” (#203)

láció elősegítése, az erősödő stratégiai orientáció, a lokális és regionális beágyazódás, valamint a kedvező földrajzi eloszlás.

2. táblázat

A német Mittelstand-alapmodell és a hazai középvezetők összehasonlítása

Német Mittelstand-vállalatok (alapmodell)	Magyar középvezetők
50-499 fős vállalkozások, több nagyvállalat	50-249 fős valódi, és 30-49 fős potenciális középvezetők
Többgenerációs családi vállalkozások	Első vagy másodgenerációs családi vállalkozások, tömeges generációváltás kérdése
Réspiácokon értékesített speciális javakra (gyakran köztes termékekre) irányuló szakosodás	Speciális és általános javakra irányuló szakosodás is előfordul (olasz KKV-modell)
Globális kontextusban minőségi tényezőkön nyugvó versenyképesség	Hazai kontextusban minőségi tényezőkön ÉS flexibilitáson nyugvó versenyképesség, a költségelnyők mérséklődő szerepe
Erős nemzetköziesedés és magas exportorientáció, részterületeken akár globális vezető szerep	Hazai átlagon felüli nemzetköziesedés, növekvő exportorientáció ÉS belső piacok kiszolgálása
Vásárlói kapcsolatokon is alapuló iteratív innováció, erős Ipar 4.0 megoldások	Vásárlói kapcsolatokon is alapuló iteratív innováció, korai stádiumú Ipar 4.0 megoldások
Stabil, tartósan kedvező növekedési környezet	Bizonytalan, erőforráshiányos növekedési környezet
Konzervatív növekedési stratégiák, belső erőforrások preferálása	Konzervatív növekedési stratégiák, belső erőforrások és uniós források stratégiai felhasználása
Magas bérszínvonal, szakképzett munkaerő	Átlagon felüli bérszínvonal, vállalati törzsgárda kulcsszerepe, erősödő munkaerőhiány
Kisvárosi és vidéki túlsúly, erős lokális beágyazottság és kooperációs hajlandóság	Népességarányos földrajzi elhelyezkedés, erős lokális beágyazottság, növekvő kooperációs hajlandóság

Forrás: saját szerkesztés.

Reményünk, hogy 2015-ös adatok szerint a feldolgozóiparban az EU definíciójának megfelelő 1623 „valódi” hazai tulajdonú középvezetés mellett 1119, 30-49 főt foglalkoztató *potenciális középvezetésről* is beszélhetünk. Ezek a vállalkozások még a léptékváltás előtt állnak, és minden bizonnyal csak egy részük képes (illetve kíván) középvezetésté válni, de a lehetőség elvileg nyitott. Strukturális jellemzőik és a kvalitatív kutatások eredményei is megerősítik ezt az állításunkat. A munkaerőhiány azonban gátat szabhat a piac által felkínált növekedési ambícióknak; még akkor is, ha a középvezetők pozíciója biztonságosabb a KKV-k nagy részénél. Minden bizonnyal kulcskérdésnek bizonyul ebben a növekedési ívben hazánk gazdasági stabilitása, a gazdaságpolitika által befolyásolt üzleti környezet minősége is.

Sikeres középvezetéseket egyaránt találunk hagyományos és új iparágakban. Túlnyomó többségük a német Mittelstand-cégekhez hasonlóan részstratégiákra támaszkodik, egy vagy

legfeljebb néhány piaci szegmensre összpontosít. Hasonlóság az is, hogy nagy részük nem bevett név a fogyasztók között (bár akad néhány neves kivétel), ezek a cégek keveset vagy egyáltalán nem szerepelnek a hírekben. Mégis, közülük a sikereesebbek (általában azok, amelyek a legnagyobb hasonlóságot mutatnak német megfelelőikkel) erős pozíciókat értek el. Ez nem jelent globális részpiaci vezető szerepet, mint a rejtett bajnokok esetében, de *a regionális és hazai piacokon már számottevő jelenlétük van*. A cégek egy része a közelmúltban jelent meg beruházóként a szomszédos keleti országokban (elsősorban Romániában és Ukrajnában). *A kutatásunk során vizsgált középvállalatokat erős iparági sokszínűség jellemzi*. Kiválasztásuk során nem a vállalatdemográfiai arányok pontos követésére, hanem a széles merítésre törekedtünk, és kutatómunkánk is azzal a tanulsággal járt, hogy a siker nem iparág-specifikus. A vállalatok között találunk erős hazai élelmiszermarkákat (jól ismerteket is, és részben olyanokat, amelyek neve kevésbé bevett, de „minden áruház polcán ott vannak”), hangszergyártó manufaktúrát, mezőgazdasági gépgyártót, speciális termékszegmensekben erős nyomdaipari vállalkozást, több precíziós gépalkatrész-gyártót, és globális piacokra termelő, speciális kozmetikai szereket gyártó céget. *Ezeket a cégeket sokféleségük dacára összeköti a minőségorientáció, a cégvezetői elkötelezettség, a folyamatos termékfejlesztésbe és a piaci igények magas szintű kiszolgálásába vetett hit*.

A KMT-beruházások differenciált értékelése hazánk számára is nehéz feladványt jelent. A KMT-vezérelt és az (eddig kevésbé sikeres) belső erőforrásokat és hazai tőkét mobilizáló fejlődési út között nem csak kiegészítő, hanem egymást kizáró (trade-off) hatások is megjelenhetnek, és ez a dilemma nem csak országos, hanem ipari térségenként eltérő megközelítést tesz szükségessé. Valószínű, hogy az erősen iparosodott térségekben inkább már a hazai KKV-szektor fejlődését érdemes ösztönözni az újabb és újabb többletberuházások helyett. Az aluliparosodott, vagy ma is hanyatló iparú (dezindusztrializálódó) társaikban egyaránt szükség van a külső tőkevonzásra és a hazai vállalkozások szélesebb körének megerősítésére. A hazai szakirodalomban is egyre többet tárgyalt közepes jövedelmű fejlődési csapda (Gál–Schmidt 2017) meghaladása az egyoldalúan KMT-orientált iparszerkezet diverzifikációján keresztül érhető el.

Természetesen a kívánatos cél nem a KMT „leváltása” (ez nem is reális cél katasztrófális gazdasági károkozás nélkül), hanem egy sokszínűbb, erősebben beágyazódott, és ezért ellenállóképesebb iparszerkezet fokozatos kialakítása. Álláspontunk szerint ezért *a középvállalkozások sorsa a hazai iparpolitika számára sem közömbös*. Miközben új „nemzeti bajnok” nagyvállalatok sikeres mesterséges megkonstruálására igen csekély, és „helyzetbe hozására” sem sok lehetőség kínálkozik (különös tekintettel a számottevő korrupciós és piaci kockáza-

tokra), hasonló vagy csekélyebb erőforrás-befektetéssel sokkal könnyebb volna a kibontakozáshoz segíteni néhány száz közepes méretű, önálló innovációs stratégiák megfogalmazására képes (potenciális) középvállalatot. A német Mittelstand esete az adaptáció nehézségei és az összehasonlítás óhatatlan pontatlanságai ellenére további tanulmányozásra és követésre érdemes modellt kínál a magyar elemzők és gazdaságpolitikusok számára. A szakpolitika számára elsősorban a következő célok támogatása tűnik reálisnak és gyümölcsözőnek.

- Törekedni érdemes a vállalkozások lokális keretfeltételeinek javítására. Ez az üzletbarát nemzeti szintű szakpolitikákon túl elsősorban a *térségi tényezőkinálat* és *hálózatosság* fejlesztését jelenti: jól képzett és alkalmazkodóképes munkaerőt, üzletbarát közszolgáltatásokat és széles körben elérhető finanszírozási lehetőségeket. A potenciális középvállalkozások léptékváltása érdekében a finanszírozási kockázatokat mérséklő hitelgarancia-rendszer működtetése is célszerű.
- A vállalkozásokat konkrétan célzó intézkedések között említhetjük a *menedzsment-képességek fejlesztését* (elsősorban a középvállalattá fejlődő kicsik érdekében), a *vállalkozások Ipar 4.0 felkészültségét javító programokat*. Ezeket elsősorban a kamarai rendszeren keresztül célszerű „célba juttatni”.
- Szintén a kamarák hatáskörébe illik a *vállalatok közötti hálózatos együttműködés elősegítése*. A klaszterek, szakképzési és üzleti együttműködések jelentette közös előnyök még csak korlátozottan érvényesülnek a mai Magyarországon (lásd XX. fejezet), de itt aránylag csekély ráfordítással jelentős sikereket lehetne elérni.
- Különleges jelentőségű az *üzleti promóció*, a *vállalkozások külpiaci „helyzetbe hozása”* kapcsolatépítéssel, szakmai vásárokkal és üzleti partnerkereséssel; a KKV-k nemzetköziesedésének előremozdításával. Ebben a feladatban a kamarák és az országos ügynökségek együttes részvétele indokolt.
- Célzott támogatások: ezeket elsősorban az innovatív fejlődésre érdemes fókuszálni. A legfontosabb, reálisan elérhető célok a vállalatok meglévő képességeit egyedi és innovatív termékek formáló *intelligens specializációs (S³) stratégiák* kialakítása, valamint a tudásáramlást elősegítő *innovációtranszfer* támogatása helyi és térségi szinten.

Összességében véve a *középvállalkozások fejlődése nemzeti ügy, de sikere nagy mértékben a helyi és regionális szinten érvényesülő tényezőkön alapul*. A sikeres gazdaságfejlesztés előfeltétele a központi kormányzat és a helyi-térségi szint közötti ésszerű feladatmegosztás, a szubsidiaritás elvének érvényesítése, amely az országos gazdaságpolitikák átgondolását igényli majd. Nem egymástól elszigetelt ágazati politikákra, hanem a helyi szereplőket is aktívan bevonó, térségi gondolkodáson alapuló modellre van szükség!

Irodalom

- Antalóczy K. – Sass M. (2011): Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Külgazdaság*, 55. évf. 9-10 sz. 22-33. o.
- Balog Á. (2018): A KKV-szegmens hitelezési folyamatainak elemzése a hitelgaranciák tükrében, az Európai Unióban. *Hitelintézeti Szemle*, 17. évf. 1. sz., 62–82. o.
- Bateman, M. (2000): Neo-liberalism, SME development and the role of Business Support Centres in the transition economies of Central and Eastern Europe. *Small Business Economics*, Vol. 14, No. 4, 275–298.
- Berger, A. N. – Udell, G. F. (2006): A more complete conceptual framework for SME finance. *Journal of Banking and Finance*, Vol. 30, 2945–2966. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.008>
- Békés G. – Muraközy B. (2012): Magyar gazellák: A gyors növekedésű vállalatok jellemzői és kialakulásuk elemzése. *Közgazdasági Szemle*, 59. évf. 3. sz. 233–262.
- Békés G. – Muraközy B. (2016): Beszállítói termékek a magyar feldolgozóiparban. *Közgazdasági Szemle*, 63. évf. 10. sz., 1046–1073. o. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2016.10.1046>
- Bigliardi, B. – Ivo Dormio, A. (2009): Successful generational change in family business. *Measuring Business Excellence*, Vol. 13, No. 2, 44–50. o. <https://doi.org/10.1108/13683040910961207>
- Dascher, P. E. – Jens, W. G. (1999): Family business succession planning. *Business Horizons*, 42., 5., 2–4.
- Davidsson, P – Achtenhagen, L. – Naldi, L. (2010): Small firm growth. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 6., 2., 69–166. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000029>
- De Massis, A. – Audretsch, D. – Uhlaner, D. – Kammerlander, N. (2017): Innovation with limited resources: Management lessons from the German Mittelstand. *Journal of Production Innovation Management*, Vol. 35, No. 1, 125–146. o. doi:10.1111/jpim.12373
- De Socio, M. (2010): Marginalization of sunset firms in regime coalitions: A social network analysis. *Regional Studies* 2, pp. 167–182.
- Enyedi Gy. (1987): Szellemi megújulás – a tudomány elterjedése Magyarországon. *Társadalomtudományi Közlemények*, 4., 506–511.
- Éltető A. – Udvari B. (2018): Nemzetköziesedés a válság után – A magyar kis- és középvállalatok exportjára ható tényezők. *Közgazdasági Szemle*, 65. évf. 4. sz., 402–425. o. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2018.4.402>
- Fekete D. (2017): A KKV-fejlesztés aktuális kérdései Győrben. *Tér-Gazdaság-Ember*, 5. évf. 2. sz. 65–76.
- Feketéné Czakó K. (2018): Egy magyar járműipari KKV nagyvállalattá válásának sajátosságai. *Tér – Gazdaság – Ember*, 6. évf. 1., 187–199.
- Filep J. – Szirmai P. (2006): A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban. *Vezetéstudomány*, 37. évf. 6. sz. 16–24. o.
- Gajzágó G. (2019): A stratégiai tervezés alakulása Dunaújváros térségében. *Területfejlesztés és Innováció*, 12. évf. 2. sz., 19–32.
- Gál Z. (2017): A magyar bankrendszer fejlődésének két évszázada: Helyi bankoktól a globálisan függő bankrendszerig. *Közép-Európai Közlemények*, Vol. 10, 1, 23–35.
- Gál Z. – Burger Cs. (2013): A vidék bankjai? A magyar takarékszövetkezeti rendszer hitelezési aktivitása. *Közgazdasági Szemle*, 60. évf. 4. sz., 373–401. o.
- Gál, Z. – Schmidt, A. (2017): Geoeconomics in Central and Eastern Europe: Implications of FDI. In: Munoz, J. M. (ed.): *Advances in Geoeconomics*. Routledge, London–New York, 76–93.
- Hakenes, H. – Hasan, I. – Molyneux, P. – Xie, R. (2015): Small banks and local economic development. *Review of Finance*, Vol. 19, 653–683. <https://doi.org/10.1093/rof/rfu003>
- Hansen, T. – Winther, L. (2014): Competitive low-tech manufacturing and challenges for regional policy in the European context – lessons from the Danish experience. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 7. évf. 3. sz., 449–470. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu015>
- Hasan, I. – Jackowicz, K. – Kowalewski, O. – Kozłowski, Ł. (2017): Do local banking market structures matter for SME financing and performance? New evidence from an emerging economy.

- Journal of Banking & Finance, Vol. 79, 142–158. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2017.03.009>
- Hessels, J. – Parker, S. C. (2013): Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, Vol. 48. No. 1, 137–148. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.014>.
- Horváth Gy. (2013): Regionális szerkezetátalakítás, újraparosítás és felsőoktatás-fejlesztés. Buday-Sántha Attila, Danka S., Komlói Éva (szerk.) *Régiók fejlesztése: I. kötet: "Régiók fejlesztése"*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, 126–136.
- Juhász, S. – Lengyel, B. (2018): Creation and persistence of ties in cluster knowledge networks. *Journal of Economic Geography*, 18. évf. 6. sz., 1203–1226. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbx039>
- Kovács S. Zs. (2017): Város-vidék-kapcsolat a magyar pénzintézet-hálózatban. *Területi Statisztika*, 57. évf. 5. sz., 495–511. <https://doi.org/10.15196/TS570502>
- Lehmann, E. E. – Schenkenhofer, J. – Wirsching, K. (2018): Hidden champions and unicorns: A question of the context of human capital investment. *Small Business Economics*, 52. évf. 2. sz. Published online. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0096-3>
- Leiß, G. – Zehrer, A. (2018): Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, Vol. 8, No. 1, 75–90. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2017-0025>
- Lux G. (2010): From industrial periphery to cultural capital? Restructuring and institution-building in Pécs. Sucháček, J. – Petersen, J. J. (Eds.): *Developments in Minor Cities : Institutions Matter*. Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Department of Regional and Environmental Economics, Ostrava, 103–126.
- Lux G. (2013a): A Baranya megyei ipari parkok közlekedési adottságai és fejlesztési problémái. Kiss É. (szerk.): *A hazai ipari parkok különböző dimenzióban*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs, pp. 111–126.
- Lux G. (2013b): Kritikus tömeg alatt: a fejlesztési együttműködés lehetőségei a kisebb nagyvárosokban. *Tér és Társadalom* 4, pp. 52–74.
- Lux G. (2017): *Újraparosodás Közép-Európában*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.
- Mikesy Á. (2015): A magyarországi mikro-, kis- és középvállalatok nyitottsága a külső tőkebevonás iránt. *Köz-Gazdaság*, 1., 113–132.
- Martin, R. – Sunley, P. (2010): The place of path dependence in an evolutionary perspective on the economic landscape. Boschma, R. – Martin, R. (Eds.): *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*. Edward Elgar, Cheltenham, 62–92.
- Menghinello, S. – De Propriis, L. – Driffield, N. (2010): Industrial districts, inward Foreign Direct Investment and regional development. *Journal of Economic Geography*, Vol. 10, No. 4, 539–558. o. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbq012>
- Molnár E. (2018): A zsugorodás térbeli anatómiája: Élőmunka-igényes iparágak földrajza az ezredforduló utáni Magyarországon. *Tér és Társadalom*, 32., 2., 41–60. <https://doi.org/10.17649/TET.32.2.3053>
- Palócz É. (2016): A magyarországi bérfelzárkózás tartalékai és korlátai. Kolosi Tamás – Tóth István György (szerk.): *Társadalmi Riport 2016*. Tárki, Budapest, 13–32.
- Paniccia, I. (2006): Cutting through the chaos: Towards a new typology of industrial districts and clusters. Asheim, B. – Cooke, P., Martin, R. (Eds.): *Clusters and Regional Development. Critical Reflections and Explorations*. Routledge, London – New York, pp. 90–114.
- Pongrácz F. – Nick G. A. (2017): Innováció – a fenntartható növekedés kulcsa Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 64, No. 7-8, 723–737. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2017.7-8.723>
- Rechnitzer J. (2016): A területi tőke a városfejlődésben – A Győr-kód. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.
- Szalavetz A. (2016): Egy előre bejelentett forradalom krónikája Magyarországon – Ipar 4.0-technológiák és a hazai feldolgozóipari leányvállalatok. *Külgazdaság*, Vol. 60, No. 9-10, 28-48. URI: <http://real.mtak.hu/id/eprint/77885>
- Szerb L. (2010): A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 12., 20–35.

In: Lux Gábor (2019) (szerk): Ipari középvezetők és területi versenyképesség. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.

- Szerb L. – Komlósi É. – Varga A. (2017): Gyors növekedésű vállalatok Magyarországon: Az innovatív, a rejtélyes és a virtuális gazellák. *Közgazdasági Szemle*, 54. évf. 5. sz. 476–506. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2017.5.476>
- Szerb, L. – Lafuente, E. – Horváth, K. – Páger, B. (2018): The relevance of quantity and quality entrepreneurship for regional performance: The moderating role of the entrepreneurial ecosystem. *Regional Studies*, published online, 13 o. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1510481>
- Ventura, M. – Cristofaro, C. L. – Melina, A. – Reina, R. (2014): Knowledge management & generational change: The impact on local Small & Medium Enterprises. *Piccola Impresa / Small Business*, Vol. 8, No. 3, 63–81. <http://dx.doi.org/10.14596/pisb.181>
- Wieszt A. – Drótos Gy. (2018): Családi vállalkozások Magyarországon. Kolosi Tamás – Tóth István György (szerk.): *Társadalmi Riport 2018*. Társadalmi Riport, Budapest, 233–247.