

Hazai tulajdonú közép vállalatok a magyar feldolgozóiparban

Lux Gábor – Páger Balázs – Kovács Szilárd

Lux Gábor, tudományos főmunkatárs, ELKH KRTK Regionális Kutatások Intézete, Pécs, e-mail: gabor.lux@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-0948-3718>

Páger Balázs, tudományos segédmunkatárs, ELKH KRTK Regionális Kutatások Intézete, Pécs, e-mail: pagerb@rkk.hu <https://orcid.org/0000-0001-8061-1300>

Kovács Szilárd, tanársegéd, Eötvös József Főiskola, Gazdálkodási Intézet, Baja, e-mail: kovacs.szilard@ejf.hu <https://orcid.org/0000-0002-4029-8118>

Karaktárszám: 58.009 plusz hivatkozások.

Köszönetnyilvánítás: A tanulmány elkészítését az NKFIH #115577 sz. szerződése („A hazai közép vállalati szektor szerepe az ipar területi versenyképességében”) támogatta. Az adatállományt az MTA KRTK Adatbankja biztosította.

Anonimizált hivatkozás:

p. 15. Szerb, L.–Lafuente, E.–Horváth, K.–Páger, B. (2018): Industrial districts, inward Foreign Direct Investment and regional development. *Regional Studies*, published online, 13 o. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1510481>

Hazai tulajdonú közép vállalatok a magyar feldolgozóiparban

Bevezető

Közhelyszámba megy, hogy a posztszocialista országok feldolgozóiparának fejlődésében a külföldi működőtőke (KMT) növekvő és tartós szerepet játszott. Nem csak a jelentős tőkebeáramlás, hanem a működő alternatívák hiánya is ezt a folyamatot erősítette: a közép-európai új piacgazdaságok alig rendelkeztek globálisan versenyképes ipari nagyvállalatokkal, jelentős és kompetitív kis- és közép vállalati (KKV)-szektorról pedig beszélni sem lehetett. Az iparágak és ipari térségek közötti nagyarányú átrendeződés során az 1990-es évek második felére a visegrádi országokban, később a példájukat követő országokban is a KMT-orientált feldolgozóipari versenyképességi modell vált meghatározóvá. A külföldi tőke vezető szerepét mindmáig alapvetően határozzák meg azok a tetemes versenyelőnyök, amelyek belföldi (hazai) versenytársaiktól elválasztják őket: tényezőellátottságuk, finanszírozási lehetőségeik, nemzetközi/globalis kapcsolatrendszerük, kivitelük, innovációs teljesítményük tartósan és számottevően jobb, mint a túlélő vagy újonnan alapult hazai cégek.

A *duális gazdaság szerkezet* problémáival korábbi és újabb monográfiák, tanulmányok sora foglalkozott (a teljesség igénye nélkül *Barta* 2002, *Mészáros* 2004, *Antalóczy–Sass* 2005, *Kiss* 2010, vagy *Palócz* 2016). Az elmúlt másfél évtized nemzetközi összehasonlító kutatásai-ból kibontakozott *kapitalizmus-változatok elmélete* arra a következtetésre jut, hogy a KMT-alapú fejlődési utat követő közép-európai országokban az angolszász országokra jellemző „liberális”, vagy a kontinentális európai államokban elterjedt „koordinált” piacgazdasági modell helyett a kapitalizmus önálló változata, egyfajta *függő piacgazdasági modell* bontakozott ki (*Bohle–Greskovits* 2006, *Nölke–Vliegenthart* 2009, *Medve–Bálint* 2014, *Pogátsa* 2016). A modell kijózanító eredményekre vezetett. Nölke és Vliegenthart adatai szerint 2007-ben a magyar GDP 52%-át állították elő külföldi vállalatok (Csehországban 48%, Szlovákiában 32%, Lengyelországban 25% volt az adat), messze meghaladva Ausztria (23%) és Németország (16%) referenciaértékeit. Mint *Rugraff* 2008 jelzi, a kiemelkedően KMT-barát gazdaságpolitikák sehol nem járultak hozzá a versenyképes hazai tulajdonú cégek megerősödéséhez.

A KSH adataival jelezhetjük a függőség válság utáni erősödését: Magyarországon 2008-ban a működő vállalkozások hozzáadott értékének 47%-át, 2015-ben 52,5%-át adták külföldi tulajdonú cégek. A feldolgozóiparban azonban ennél is magasabb értékeket találunk: 2008-ban 59,9%-ot, 2015-ben 70,1%-ot. Az elmúlt években lezajlott piacvezérelt újraparosodás (*Lengyel és szerzőtársai* 2016) mögött a külföldi vállalatok folytatódó előretörése áll. Az ilyen

mértékű külső függőség már önmagában sem nevezhető egészségesnek. Bár a közbeszédben elterjedt „összeszerelő ország” vízióját a tények nem igazolják (Jürgens–Krzywdzinski 2009, Sass–Szalavetz 2014, Éltető–Magasházi–Szalavetz 2015), és a függő modell nem azonosítható a munkaintenzív, alacsony hozzáadott értékű szalagmunkával, de valós kockázatokat és használdozati költségeket is hordoz. Reális – bár gyakran eltúlzott – kételyek fűződnek ahhoz, hogy a posztszocializmus „növekedési receptje” hosszú távon is fenntartható marad-e. Természetes igény fűződik a függőséget mérséklő fejlődési alternatívák feltárásához és lehetőségeik kiaknázásához.

Tanulmányunk e növekedési alternatívákról egyikéről, a *hazai tulajdonú feldolgozóipari középvállalatokra alapozott fejlődési útról* szól – egyszerre helyzetjelentés és figyelemfelhívás. Természetesen egy alternatívát nem lehet egyik napról a másikra megteremteni, és a jelenleg uralkodó modellel szemben nem is lehetséges olyan precízen körülírni, mint a KMT-függő fejlődési utat. A kezdeti fázisukban található fejlődési jelenségek ellentmondásosabbak, gyengébb jeleket adnak, nehezebben megragadhatók, és több kétely kapcsolódik hozzájuk. A tanulmányunk alapjául szolgáló kutatás ezért két eszközhöz fordult. Az egyik ezek közül egy jól működő külföldi referenciamodell, a német *Mittelstand-cégek* esetének összevetése a hazai állapotokkal. Mint láthatjuk majd, a *Mittelstand*-modell mélyen gyökerezik a német valóságban, de általánosított formájában hasznos tanulságokkal szolgál Magyarország számára is. A másik eszköz a sokrétű módszertan, amely kvantitatív és kvalitatív elemzések együttesén alapul, a többszörös megerősítés és a kölcsönös ellenőrzés érdekében. *A tanulmány a hazai középvállalatok szerepét egy fejlődési folyamat korai, de kritikus fontosságú fázisában elemzi: akkor, amikor a rendszerváltás után kialakuló KKV-k egy része már eljutott a középvállalati lépték (zömében alsó) határára, de most egyszerre szembesül a vállalkozói generációváltás, a nemzetköziesedés és a KMT-alapú iparral folytatott verseny, valamint a szűkülő munkaerőkínálat kihívásaival.*

A tanulmány öt részből áll. A bevezető utáni második részben ismertetjük a középvállalatok KKV-szektoron belüli jelentőségét, és az elemzés kereteit kínáló, összehasonlítási alapul szolgáló német *Mittelstand*-koncepció stilizált leírását. A harmadik részben egy országos adatbázis vállalati adatainak felhasználásával elvégezzük a középvállalati réteg kvantitatív elemzését, bemutatva a szegmens vállalatdemográfiai jellemzőit és szerkezetváltási folyamatait. A negyedik részben olvasható, elsősorban strukturált vállalati interjúkon alapuló kvalitatív elemzés a vállalatok kialakulásáról, működési jellemzőiről, és fejlődési kihívásairól számol be. A tanulmányt elméleti és szakpolitikai következtetések zárják.

A függő modell alternatívái a KKV-szektorban

Magyarországon a társas magánvállalkozás különböző formái 1982 óta engedélyezettek (*Filip–Szirmai* 2006), azonban az új vállalkozások megjelenése a többi posztoszocialista hasonlóan a rendszerváltás idején gyorsult fel. A változó intézményrendszer, illetve különböző közvetítők is szerepet játszottak az új cégek létrehozásában (*Román* 1998, *Bateman* 2000, *Smallbone–Welter* 2001). Az 1990-es években egyfajta „vállalkozói boom” volt megfigyelhető, amelynek három főbb forrása volt: egyrészt a különböző fogyasztási javak iránt növekvő kereslet, másrészt a növekvő munkanélküliség (kényszervállalkozások alapítása), harmadrészt pedig a megszűnő állami vállalatok privatizációja (*Kornai* 1992; *Tyson és szerzőtársai* 1994). Az 1990-es éveket követő időszakban a privatizációs időszak lezárulása, az intenzívebbé váló verseny és a külföldi tulajdonú cégek egyre markánsabb megjelenése miatt csökkent a vállalkozói aktivitás (*Szerb–Trumbull* 2016).

Miközben a működő vállalkozások túlnyomó többsége egyéni- és mikrovállalkozás, a korábbi hazai kutatásokban is megjelent az igény a KKV-szektor dinamikusabb, jelentősebb gazdasági szerepet játszó elemeinek megragadása. E kutatások egy része a *gyors növekedésű* („gazella”) cégekre összpontosít, a stratégiai szemlélet és a professzionálisabb vállalatvezetés jelentőségét hangsúlyozva, egyben rávilágítva a magyar gazellacégek sajátosságaira (*Csapó* 2010; *Papanek* 2010, *Békés–Muraközy* 2012, *Szerb, Komlósi és Varga* 2017). További kutatások vizsgálták a hazai KKV-k nemzetköziesedését. *Mikesy* (2013, 2015) az exportpiacokra való kilépés korlátjait elsősorban az előállított termékek elmaradó minőségében, finanszírozási és tőkebevonási problémákban, valamint szervezeti és vezetői gyengeségekben látta meg. Ide tartozik *Czakó és Könczöl* 2014 esettanulmány-alapú felmérése tíz sikeres, exportorientált KKV-ről, illetve *Éltető és Udvari* (2018) kérdőíves felmérése 150 KKV exporttevékenységéről, amely az export általi tanulás jelentőségét hangsúlyozza. Ezek a kutatások elsősorban a stratégiai orientáció, a vezetői képességek és a finanszírozás jelentőségét emelik ki. A kutatások egy harmadik, kevésbé feltárt iránya foglalkozik a *középvállalatok* kérdésével. Ide tartozik *Könczöl* 2007 korai vállalatdemográfiai felmérése (illetve *Palócz–Vakhal* 2018 friss vizsgálata), amelyek elsősorban a középvállalati réteg zsugorodását hangsúlyozták.¹ A hazai középvállalati szektorról azonban legjobb tudomásunk szerint még nem született átfogó elemzés.

A középvállalatok jelentőségének megértéséhez külföldi példákhoz érdemes fordulnunk. Számunkra a leghasznosabb párhuzamként a német középvállalati szektor leírására

¹ Palócz és Vakhal (2018) adatai szerint a 2000-ben működő középvállalkozások több mint fele szűnt meg jogutód nélkül 2016-ig, negyede kis- vagy mikrovállalkozássá zsugorodott, és a túlélő 1500 cégből mindössze 50-nek sikerült 250 fő fölötti nagyvállalattá nőnie.

használt *Mittelstand* koncepcióját használjuk fel elemzési keret gyanánt. Ezek a cégek, amelyek a nemzetközi nagyvállalatok mellett a német ipar „második lábát” képezik, kevésbé ismertek nagyobb társaiknál, de inspiráló sikereik, az elmúlt két évtizedben elért erős növekedésük a szakmai érdeklődés fókuszába helyezte őket. Bár ez a vállalati csoport aránylag csekély méretű, gazdasági és társadalmi súlya már nem elhanyagolható.² Összefoglaló tanulmányok (Holz 2013, Lehrer–Schmid 2015, Welter–Bijedić–Hoffmann 2015, De Massis és szerzőtársai 2018) alapján kirajzolódnak a *Mittelstand* leggyakoribb közös jellemvonásai:

- meghatározóan családi tulajdon, többgenerációs növekedés és tőkefelhalmozás;
- feldolgozóipari orientáció, specializált javakat (gyakran más iparágak által felhasznált köztes termékeket) előállító, rés piacokra koncentráló iparági profil;
- erős nemzetköziesedés, néha kimagasló globális részesedés a megcélzott piaci szegmensekben;
- stabil ügyfélkapcsolatok, folyamatos vásárlói visszacsatoláson alapuló iteratív (inkrementális) innovációs tevékenység;
- külső forrásbevonás helyett magas törzstőke, belső erőforrásokra alapozott finanszírozás, hosszú távú konzervatív (anticiklikus) versenystratégiák;
- magas munkabéreken foglalkoztatott szakképzett munkaerő, folyamatos továbbképzés, részvétel a duális szakképzésben;
- 70%-uk kisvárosi vagy vidéki székhelyű, erős lokális és regionális beágyazottsággal.

A fenti stilizált jellemvonások az ipari versenyképesség és a társadalmi hasznosság kedvező kombinációját mutatják. Lehrer és Schmid társadalmi tőke-alapú vállalkozásokként hivatkozik rájuk, De Massis és szerzőtársai pedig azt emelik ki, hogy a *Mittelstand* vállalatai aránylag szűkös erőforrásokból képesek prosperáló működési modellt kialakítani. Mi egy további szempontra is felhívjuk a figyelmet: a *Mittelstand*-vállalatok az iparfejlődés „magas útját” képviselik (Milberg–Houston 2005), vagyis *sikereiket nem a bérköltségek leszorításán, hanem a minőségből fakadó előnyök kiaknázásán és a termelékenység folyamatos növelésén keresztül érik el*; a magas bérszínvonal és társadalmi jólét számukra nem pusztán költségtenyező, hanem értékes erőforrás gyanánt is megjelenik üzleti stratégiáikban.

Természetesen a szerves fejlődés során kialakult jelenségek nem illeszthetők be precíz definíciókba. A *Mittelstand* értékrendet és társadalomszervező erőt is jelent, miközben nem

² De Massis és szerzőtársai (2018) szerint nagyjából 1000-1500 cég tartozik a szegmenshez, ellenben az összefoglalkoztatás 15%-át, az értékesítések 30%-át, és az export 40%-át realizálják. Ugyanakkor nem csak ez a „szűk” definíció érvényes: Pahnke és Welter (2019) értelmezésében a tágabban értelmezett, nem csak a piacvezető vállalatokra szorítkozó *Mittelstand* 39800 céget, a német vállalatok 1,1%-át foglalja magába, az összefoglalkoztatás 32%-ával. Kutatásunkban mi ezt a „kiterjesztett” értelmezést tartottuk hasznosabbnak.

alkalmazkodik a statisztikai méretkategóriákhoz: egy részük kisvállalatként működve vagy nagyvállalattá fejlődve is a Mittelstand sajátos útját követi, miközben a közepes méretű iparvállalatok egy része mérete ellenére sem „valódi” Mittelstand-cég. Azt sem feledhetjük el, hogy miközben a 2008-as válság óta a német ipar sikerein felbuzdulva számos országban tetek kísérletet a modell tanulságainak leszűrésére és adaptációjára³, saját hazájában jelentős viták és komoly kételyek is felmerülnek teljesítményével és fenntarthatóságával kapcsolatban. Míg az Egyesült Államokban a Szilícium-völgy vállalkozói kultúrájának jobb társadalmi beágyazottságú, a kis- és középvárosok számára is fejlődési alternatívát kínáló „*rejtett bajnok*” vagy „*Main Street*” vállalatok európai képviselőiként hivatkoznak a Mittelstand-cégekre (Simon 2009, Lehrer–Schmid 2015, Lehmann–Schenkenhofer–Wirsching 2018), a német sajtó és szakpolitika a Szilícium-völgy globális platformokat kialakító, csúcstechnológiai modelljének titkait fürkészi (Pahnke–Welter 2018).⁴ A vita lényege talán az, hogy a vállalkozói siker – és ennek társadalmi kontextusa – számos eltérő formát ölthet; nem csak egy működőképes recept létezik (Welter és szerzőtársai 2016), és abban, hogy hol melyik koncepció alkalmazása célravezető, sokat számít a társadalmi és politikai kontextus, a gazdasági intézményrendszer, és a hagyományok szerepe.

Az eredetileg német specifikumként vizsgált koncepciónak (lásd Berghoff 2006) ma már általánosított, más országok számára is hasznos tanulságokat kínáló formája is létezik. Pahnke és Welter megállapításaival egyetértve úgy véljük, hogy a Mittelstand-koncepció specifikuma (kontextusba ágyazottsága) fontos tényező a jelenség pontos megértéséhez: de tanulságai megfelelő óvatossággal kiterjeszthetők és alkalmazhatók eltérő fejlődésű országokra, így hazánk feldolgozóiparára is, beazonosítható a *Mittelstand általánosított vállalkozói innovációs modellje*. De Massis és szerzőtársai (2018) ismervalapú érvelését követve úgy véljük, „kellő mértékű” hasonlóság esetén jogos párhuzamot vonni a Mittelstand-cégek és más középvállalkozások között. Az általánosított modell előnyeit három fő tényezőben ragadhatjuk meg:

- a nagyvállalatokéhoz képest korlátozott (belső) erőforrások hatékony mobilizálása;
- a társadalmi (területi) tőke kiaknázása és újratermelése;
- a perifériák számára is követhető növekedési alternatíva a „tőkepiaci alapú” vállalkozói modellel (Közép-Európában ezen kívül a függő piacgazdasági modellel) szemben.

³ Részletesebb kibontás nélkül: Olaszországban a konszolidálódó és átalakuló iparági körzetek kapcsán (Rabellotti–Carabelli–Hirsch 2009, Cassia–Colombelli 2010, Coltorti és szerzőtársai 2013), Franciaországban a globális változásokhoz kevesebb sikerrel alkalmazkodó nagyipar alternatívájaként (Egyed–Póla 2019), Nagy-Britanniában a dezindusztrializálódott ipari térségek új növekedésének letéteményeseiként, a feltörekvő országokban a KKV-k egyik modernizációs alternatívája gyanánt (Hsieh–Olken 2014).

⁴ A szerzők némi malíciával emlékeztetnek rá, hogy közeli halálát Marx és Engels már 1848-ban megjövendölte.

A továbbiakban tehát az általánosított modellből indulunk ki, és a magyar középvállalatok elemzése során ezt használjuk összehasonlítási alap vagy zsinórmérték gyanánt. Döntésünket indokolja Közép-Európa és Németország földrajzi közelsége, kulturális hasonlósága, de a közép-európai ipar erős német integrációja is. A német tőkebefektetések jelentősége mellett a hazai tulajdonú feldolgozóipari vállalkozásokat is élénk német (részben osztrák és olasz) kapcsolatok jellemzik: Németország felvevőpiacként, valamint gépek, berendezések, eljárások és vállalkozói minták forrásaként is hagyományosan a magyar ipar mintaországa, és ezeket a hagyományokat ki is érdemes aknáznunk.

A posztszocialista országok KKV-i természetesen más feltételek között működnek, mint nyugati társaik. Tényezőellátottságuk, az őket körülvevő üzleti és társadalmi környezet, s különösen az államszocialista kitérő utáni újrakezdés lehetőségeikre és elért eredményeikre is rányomja bélyegét. A nyugat- és keletnémet vállalkozások között már korán kimutatták ezt az eltérést (*Pistrui és szerzőtársai* 2000), és majdnem két évtizeddel később mi is a különbségek meglétét tartjuk természetesnek. Jelen tanulmányunkban tehát *nem keresünk teljes azonosságot* a magyar középvállalatok és a német Mittelstand között (ez nem is volna reális), hanem egyszerre igyekszünk rávilágítani a két csoport hasonlóságaira és eltéréseire. A legfontosabb tényezőt abban látjuk, hogy a hazai KKV-k első- vagy másodgenerációs vállalkozások, még nem érték el nyugati társaik érettséget. Ebből következően többségüket nem a középvállalati kategória felső, hanem inkább alsó határán érdemes keresni. Kutatásunk során hamar világossá vált, hogy foglalkoznunk kell az EU középvállalati definícióját el nem érő méretű, de középvállalattá fejlődni képes 30-49 főt foglalkoztató kisvállalkozásokkal: rájuk *potenciális középvállalkozásokként* hivatkozunk. Velük kapcsolatos hipotéziseinket később a magyar középvállalati szektor kvantitatív és kvalitatív vizsgálata is igazolta: ez a csoport mérhető strukturális jellemzőiben, és az elvégzett vállalati interjúk által feltárt jellemvonások tekintetében is hasonlít a valódi, „definíció” szerinti középvállalkozásokra.

A középvállalati szektor kvantitatív elemzése *Az adatállomány bemutatása, vállalatdemográfiai adottságok*

A tanulmányhoz használt vállalati adatokat az MTA KRTK Adatbankjának NAV adatbázisából nyertük. Az eredeti adatállomány 2000-tól 2015-ig évenként több mint 100 ezer megfigyelés vállalati tevékenységgel és teljesítménnyel kapcsolatos adatait tartalmazza. A megfigyelés időtávját tekintve megjegyezzük, hogy két nagyobb periódusra osztottuk fel az eredeti időtávot, amelyre a 2008-as TEÁOR változás miatt volt szükség. Így megkülönböztettük a

2000–2007 közötti, valamint a 2008–2015 időszakokat. Ahhoz, hogy ebből kinyerjük a közép-vállalatok vizsgálatához releváns információt, több körös szűrést hajtottunk végre. A kiinduló minta megállapításához először azokat a megfigyeléseket távolítottuk el, amelyek esetében számunkra kiemelt jelentőségű adatok hiányoztak, így a vállalat tevékenységének besorolása (TEÁOR kód), a vállalat regionális besorolása (a NAV regionális igazgatóságai szerint), valamint a vállalat foglalkoztatottjainak száma. Az első szűkítési kör során a vállalatok tevékenységére fókuszáltunk, így ebben a körben emeltük ki a feldolgozóipari cégeket⁵. A második szűkítési kör során az egyes megfigyelések tulajdonviszonyai játszottak kulcsszerepet, így ebben a körben a hazai tulajdonú vállalatokra⁶ szűkítettük a megfigyelések körét (1. táblázat).

1. táblázat

Az adatállomány szűkítése

Évszám	Kiinduló minta	Első szűkítés (csak feldolgozóipari vállalatok)	Második szűkítés (csak hazai tulajdonú cégek)		
			Teljes részso- kaság	ebből közép- vállalatok (bővített kategória)	ebből közép- vállalatok (ere- deti kategória)
2000	151005	22692	19472	2366	1337
2001	185568	25475	22047	2393	1338
2002	207863	27146	23726	2381	1305
2003	229755	28614	25338	2320	1282
2004	322975	38380	34455	2313	1256
2005	263995	32613	30155	2344	1217
2006	278725	32924	30519	2306	1207
2007	286570	32639	30253	2258	1200
2008	336587	33436	30226	2047	1057
2009	346145	33600	30992	1906	1006
2010	356896	33652	31128	1910	1003
2011	356805	33219	30728	1911	1007
2012	353373	32281	29873	1898	994
2013	348086	31561	29183	1883	977
2014	347125	31587	29224	1910	998
2015	341887	31302	29039	1977	1041

Forrás: NAV adatok alapján saját számítás és szerkesztés

A közép-vállalatok vizsgálatához a foglalkoztatottak létszáma alapján kategóriákat vezettünk be, amelyek alapján megkülönböztettük a „kisvállalatokat” (29 fő foglalkoztatottig), a „potenciális közép-vállalatokat” (30 és 49 fő között), a „valódi közép-vállalatokat” (50 és 249 fő között) és a „nagyvállalatokat” (250 fő felett). Kvantitatív elemzésünket először a valódi, definíció szerinti közép-vállalatokon végeztük el, de a számításokat később a potenciális kö-

⁵ Ez a kétszámjegyű TEÁOR kódok vonatkozásában azt jelenti, hogy a 2008 előtti időszakban a 15–36. csoportokba sorolt ágazatokat, a 2008. és azt követő években a 10–33. csoportok közötti ágazatokat tartalmazza.

⁶ „Hazai tulajdonúnak” tekintettük a teljes mértékben belföldi tulajdonban lévő vállalatok mellett minden olyan céget is, amelyben a külföldi tulajdoni rész arány 50%-nál alacsonyabb volt.

zép vállalatok körére is kiterjesztettük. Ezeket a részeredményeket – illetve a hatékonysági mutatókra vonatkozó vizsgálatokat – ebben a tanulmányban terjedelmi okok miatt nem ismeretjük. Eredményeik közül itt számunkra a legfontosabb a „valódi” és a „potenciális csoport” között fennálló strukturális hasonlóság: ez arra utal, hogy a középvállalati csoport lefelé nyitott, vagyis reális lehetőségnek tűnik a kisvállalkozások léptékváltása, és a hazai feldolgozóipari vállalkozások között az 1041 „valódi” mellett 936 potenciális cég is található.

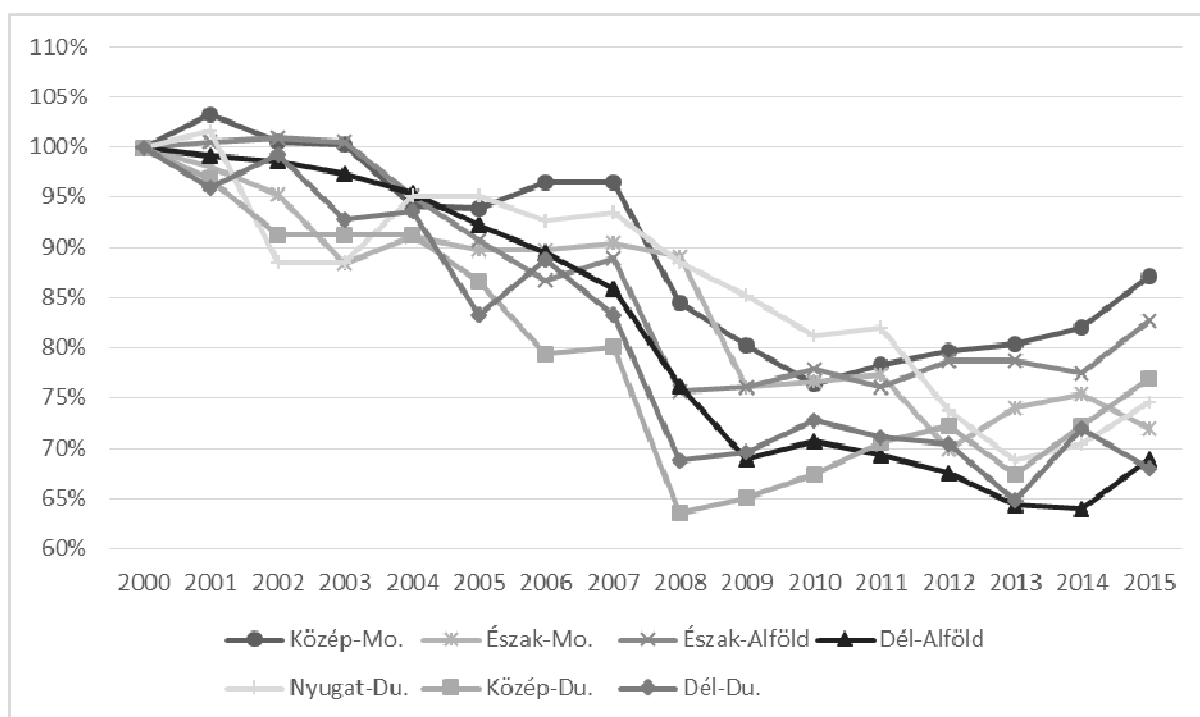
A hazai tulajdonú középvállalatok csoportjának mérete a 2000-es évtized folyamán fokozatosan csökkenő trendet mutatott. Ez a trend 2013-ban érte el a mélypontját, majd az időszak utolsó éveiben (2014, 2015) ismét bővülés volt megfigyelhető. Ezzel szemben a feldolgozóipari cégek köre 2004-ig dinamikusan nőtt (ez feltételezhetően a belépő kisvállalatokat mutatja), majd 2004-et követően lassabb növekedés jegyezhető fel. 2010 és 2013 között a kezdeti emelkedést jelentősebb visszaesés követte, majd 2013-tól viszonylag stabil marad a feldolgozóipari cégek száma. Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy *az 1990-es évek eleji időszak kiemelt szerepet játszott a középvállalatok életében*, ugyanis legtöbbjüket az 1990 és 1992 közötti időszakban alapították. Amennyiben a mintát a feldolgozóipari cégekre szűkítjük, úgy ez a jellemző már csak a hazai tulajdonú középvállalatoknál jelenik meg markánsabban. A teljes középvállalati mintát figyelembe véve egy hosszabb időszakra (nagyjából 1990 és 1998 között) tehető a manapság is működő ipari középvállalatok alapítása. Az adatállomány későbbi éveit is vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy bár fokozatosan megjelenik az 1990-es évtized vége és a 2000-es évtized eleje is, mint jellemző alapítási időszak, azonban hosszabb távon is jellemző, hogy az alapítás szempontjából kiemelt jelentősége van az 1990 és 1992 közötti éveknek.

A középvállalatok regionális megoszlása esetén megfigyelhető a központi régió túlsúlya, hiszen a vállalkozások több mint 30%-a itt található. Ez az arány Dél-dunántúli régióban a legkisebb (8,7%), míg a vidéki térségek közül az Észak-Alföldön a legnagyobb (14,9%). Ugyanakkor a középvállalatok földrajzi elhelyezkedése általában népességarányos, nem jellemzi a KMT-alapú ipar és az üzleti szolgáltató szektor erős területi koncentrációja. A vállalatok számának alakulását vizsgálva (1. ábra) látható, hogy 2000 és 2007 között minden régióban lassú, de fokozatos zsugorodás ment végbe, amely legkevésbé még Közép-Magyarországot és Nyugat-Dunántúlt érintette. A 2008-as válság sokkhatása és jelentős szelekciója után egyfajta konszolidációs időszakot látunk, három régióban csekély növekedés is megfigyelhető. A válság évei utáni újrendeződés két, dezindusztrializálódó régióban (Dél-Alföld és Dél-Dunántúl) maradt el, az összfoglalkoztatottak száma pedig Észak-Magyarországon és a Dél-Dunántúlon csökkent (ugyanakkor a Közép-Dunántúlon jelentős

bővülés tapasztalható). A változások során megfigyelhető időbeli eltérések elsősorban az egyes régiók iparági sajátosságaival magyarázhatók. A viszonylag kiegyensúlyozott iparszerkezetű Közép-Magyarországi régió bővülése 2010 óta fokozatos; ehhez képest a Nyugat-Dunántúlon (járműipari beszállító cégek) és Észak-Alföldön (sokszínű, de kritikus tömegekkel nem rendelkező iparszerkezet) nagyobb fluktuáció figyelhető meg.

1. ábra

Hazai tulajdonú feldolgozóipari közép vállalatok számának változása (2000–2007 és 2008–2015)

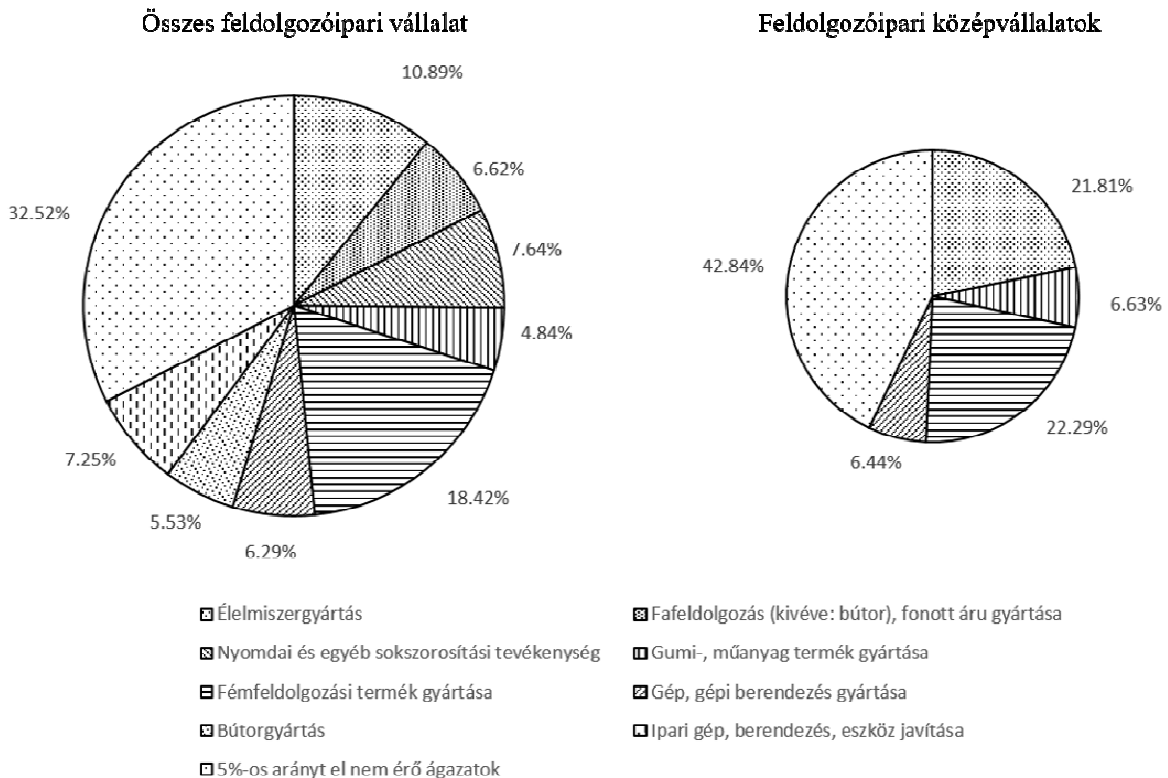


Forrás: NAV adatok alapján saját számítás és szerkesztés.

A hazai feldolgozóipari vállalatok száma 2015-ben 31302 darab volt, melyből 1977 közép vállalat – szerepük azonban iparágak szerint jelentős eltérést mutat (2. ábra). Míg a feldolgozóipari vállalkozások mindössze 4,7%-a közepes méretű, a gyógyszergyártás területén ez az arány közel 20%-os, míg 9 iparágban nem éri el a 4%-ot – ezekben gyakorlatilag nincsenek közepes méretű cégek. Jól megfigyelhető, hogy a kisebb, iparszerkezetünkben „periférikus” iparágakban aránylag magasabb a közép vállalatok száma, ugyanakkor a közép vállalatok között ezen iparágak jelentősége kicsi.

2. ábra

A feldolgozóipari vállalatok iparági struktúrája (2015)

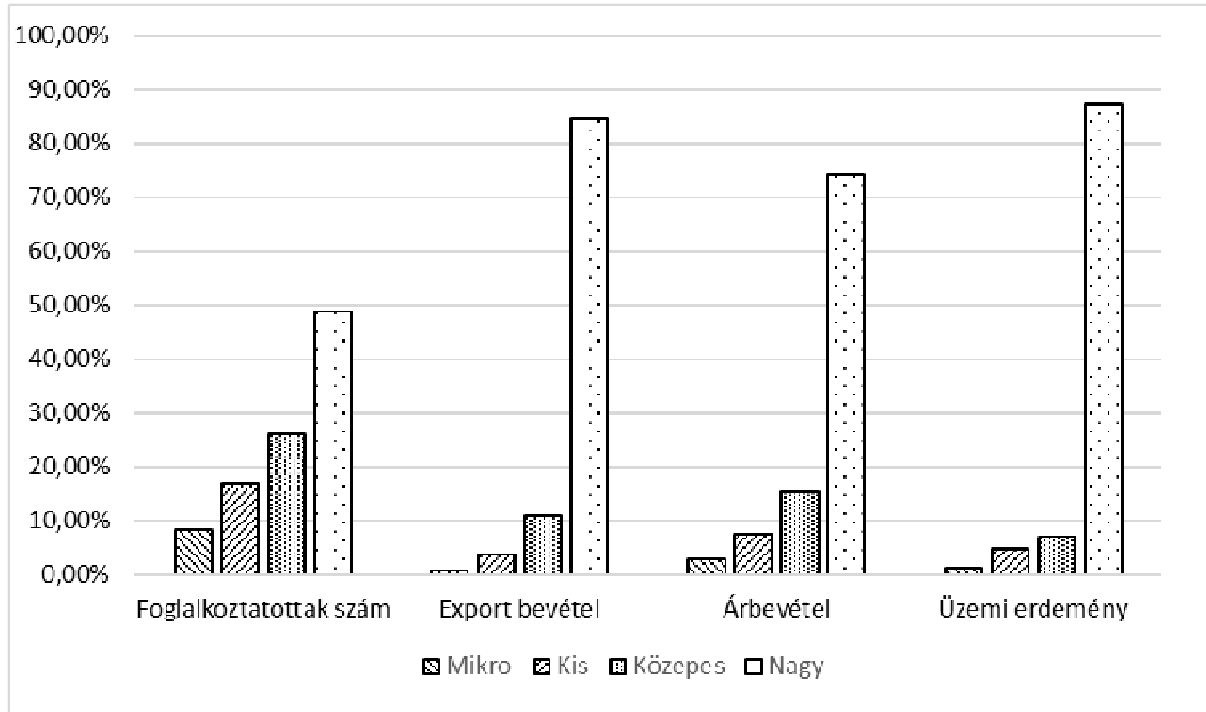


Forrás: NAV adatok alapján saját számítás és szerkesztés.

Milyen szerepet játszanak a középvezetők a magyar feldolgozóiparban? A feldolgozóipar vállalati méret szerinti struktúrája alátámasztja a korábbi kutatásokat, melyek szerint a hazai feldolgozóiparban a nagyvezetők dominálnak. Bár a mikro cégek száma a legmagasabb, de a foglalkoztatotti létszám, az export bevétel és árbevétel és az üzemi eredmény alapján is egyértelműen kirajzolódik a nagyvezetési túlsúly (3. ábra). A foglalkoztatottak majdnem fele a nagyvezetőkönél dolgozik, már ez alapján is érzékelhető a nagyvezetési dominancia, de a további vizsgált mutatók alapján még erőteljesebb különbségek figyelhetők meg. A nagyvezetőkhez köthető a teljes feldolgozóipari export közel 85%-a. Ez összességében jól mutatja kisebb cégek nemzetköziesedésének alacsony szintjét, valamint a jelenlegi beszállítói rendszer működési mechanizmusára is utal. Ez egy jelentős eltérés a német Mittelstand-cégekhez képest, még akkor is, ha a középvezetők állapota lényegesen kedvezőbb a KKV-szektor kisebb cégeihez képest. A magyar gazdaságpolitika nem fordított kellő figyelmet a KKV-szektor nemzetköziesedésére, a piaci folyamatok és a támogatási politikák pedig az exportáló „multik” kedvező helyzetét erősítették. A helyzet talán mégsem reménytelen: egy stabilizálódó helyzetű középvezetési réteg számára valószínűleg könnyebben elérhetőbbé vál-

nak a külpiacok; másrészt a növekvő kisvállalkozások (potenciális középvállalatok) most érnek el abba a növekedési fázisba, ahol ez a kérdés jellemzően felvetődik.

3. ábra: A hazai feldolgozóipar méret szerinti struktúrája (2015)



Forrás: NAV adatok alapján saját számítás és szerkesztés

Az iparági szerkezetátalakulás időbeli megragadása 2000-2015 között

A feldolgozóipari középvállalatok iparági szerkezetben betöltött szerepét két időszakra (2000–2007 és 2008–2015) vetítve, alapvetően két mutatón keresztül vizsgáljuk: a létszám és az egy főre jutó árbevétel. A *foglalkoztatottak számára* vonatkozóan három nagyobb csoportba lehet sorolni a feldolgozóipari iparágakat: a kis- és középvállalatok által dominált, nagyvállalatok által dominált és a szerkezetátalakuláson keresztülmenő tevékenységi körök.

- A *KKV-dominált* csoporton belül a középvállalatok elsősorban a gumi- és műanyag termékek, valamint a műszergyártás és az egyéb tevékenységek körében jelentősek.
- Jellemzően a 250 fő feletti *nagyvállalatok dominálták* a foglalkoztatást a különböző gépgyártási tevékenységek körében, így például irodagépek, villamos készülékek, híradástechnikai termékek és a járműgyártás terén.
- Számos ágazat esetében megfigyelhető trend, hogy amíg 2000-es évtized első éveit a nagyvállalatok dominálták, addig ez a *vezető szerep fokozatosan átkerült* a középvállalatokhoz.

latokhoz. Erre példa az élelmiszer- és italgyártás, a textíliák vagy ruházati termékek gyártása, a fémfeldolgozási termékek létrehozásával foglalkozó ágazat.

Amennyiben a hazai tulajdonú cégekre szűrjük le a mintát, akkor az imént vázolt három kategória továbbra is megjelenik, azonban az látható, hogy ez a szűrés elsősorban a nagyvállalatokat és a nagyobb középvezérlések érinti. Így néhány ágazat (pl. nemfém ásványi termékek, irodagépgyártás) esetében a nagyvállalati dominanciát felváltotta a változékonyság (amely során a nagyvállalati dominancia fokozatos kis- és középvezérlati túlsúllá alakul), másrészt egyes ágazatokban a kis- és középvezérlati dominancia jelenik meg, ha csak a hazai tulajdonú cégeket vesszük figyelembe.

A 2008. és azt követő időszakban az figyelhető meg, hogy a gazdasági válság éveiben kevésbé domináns nagyvállalati kör fokozatosan megerősödött, azaz ebben az időszakban a változékonyságot már az jellemzi, hogy egyes ágazatok foglalkoztatásában KKV-k helyett egyre inkább a nagyvállalatok domináltak. Erre példa a gumi- és műanyag termékek, a nemfém ásványi termékek, valamint a fémalapanyag gyártása is. Alapvetően a nagyvállalatok által dominált ágazatok között található a vegyipar és különböző kapcsolódó ágazatai, a gyógyszergyártás, valamint a különböző villamos- és gépezetközök, járművek gyártása. *A középvezérlatok inkább a könnyűipari ágazatokat dominálták (például élelmiszer, ruházati termékek, textíliák), de a fémfeldolgozási termékek esetében is megjelennek.* Egyfajta kiegyenlítődés vehető észre az italgyártás vonatkozásában, amelyben a kis-, közép- és nagyvállalatok nagyjából hasonló arányokkal bírnak, de a hazai tulajdonú vállalatokra való szűkítést követően ez már inkább a kis vállalatok felé húz. Más ágazatok esetében is módosulást figyelhetünk meg, amennyiben a hazai tulajdonú vállalatokra szűkítjük a megfigyelések körét. *A gépgyártás esetében a hazai tulajdonú vállalatokat tekintve nagyjából kiegyenlítődik a kis-, közép- és nagyvállalatok szerepe a foglalkoztatásban.* A gyógyszergyártás esetében a vizsgált időszakban (2008-2015) egyfajta fokozatos változékonyságot láthatunk a nagyvállalati dominancia felől a középvezérlati felé, vagyis a nagyok mellett közepes szereplők is megjelentek a piacon. A számítástechnikai eszközök, villamos berendezések és egyéb jármű gyártása esetében pedig egyértelmű, hogy a hazai tulajdonú vállalatok esetében már kis- és középvezérlati dominancia figyelhető meg (ez a kettő nagyságrendileg megegyező súlyban van jelen).

Az egy foglalkoztatottra jutó árbevétel tekintetében a két vizsgált időszak (2000–2007 és 2008–2015) között jelentősebb különbségeket lehet megfigyelni. A 2000 és 2007 közötti időszakban viszonylag kiegyenlítettbben oszlott meg ez a mutató egyes méretkategóriák között. Ez arra utal, hogy egyes ágazatokban megfigyelhető volt, hogy nem alakult egy több éven át nyúló trend, amely azt jellemezte volna, hogy melyik méretkategória dominálja az

adott ágazatot. A nagyvállalatok mindössze néhány ágazatban dominánsak tartósabban, ilyenek a vegyi anyagok, fémfeldolgozási termékek, híradás technikai eszközök és járművek gyártása. A középvállalatok jellemzően textíliák, papírtermékek, nemfémes anyagok és a bútorgyártás terén voltak tartósabban dominánsak az egy főre jutó árbevételt tekintve. A csak hazai tulajdonú vállalatokra fókuszálva a létszámhoz hasonlóan néhány esetben a nagyvállalatoktól a változékonyság irányába, vagy a változékonyság felől az alacsonyabb méretkategória dominanciája felé történő elmozdulása figyelhető meg.

A 2008 és 2015 közötti időszak ezzel szemben markáns különbség, hogy különösen a jelzett időszak második felében (2012 után) számos ágazat esetében sokkal stabilabb a nagyvállalati dominancia. Ez az egy főre jutó árbevétel vonatkozásában mintegy háromszoros különbség a kőolaj, és vegyipari ágazat esetében, és nagyjából másfél-, kétszeres a különböző gépipari, híradástechnikai berendezések és járművek gyártása terén. A középvállalatok dominanciája a ruházati termékek és a nemfém ásványi termékek ágazatában, valamint az „egyéb feldolgozóipari” kategóriában jegyezhető fel. A hazai tulajdonú vállalatokra történő szűkítés esetén több olyan ágazatban is megjelenik a középvállalati dominancia, amelyben előzőleg nagyjából azonos súlyú volt a közép- és nagyvállalat, és van néhány ágazat, ahol ezzel a szűkítéssel a középvállalatok válnak az ágazat domináns csoportjává. Azonban ez egyben arra is utal, hogy azokban az ágazatokban, ahol a domináns kategória az alacsonyabb irányába változik, ott a teljes ágazati szerkezetet vizsgálva megállapítható, hogy a nem hazai tulajdonú nagyvállalatok játszanak kiemelt szerepet az adott szektorban.

A középvállalati szektor kvalitatív vizsgálata *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 miliőhöz. 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 közép-vállalkozásokat is beszámítva 31-250 alkalmazott), valamint hazai tulajdon 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 szempont nem mindenben felel meg a működő közép-vállalkozások 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 (elsősorban a kecskeméti város térséget – 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.

Növekedési és szervezeti jellemzők

A kutatásunkban vizsgált vállalkozások túlnyomó többsége klasszikus növekedési utat járt be, mikrovállalkozásból – gyakran szó szerinti „garázscégből”, pl. egykori GMK-ból – emelkedett a középvállalkozások közé, vagy a kisvállalkozások felső rétegébe. Az átalakuló (profilváltó) szocialista nagyvállalatok, önállósodott vállalati részegységek sokkal kisebb részt képeznek mintánkban. A vállalkozóvá válás alapja legtöbbször valamilyen speciális szaktudás vagy képesség, amely általában a korábbi munkahelyről származik. Történelmi okokból a német Mittelstandnál jóval ritkábban, de találunk példát családi hagyományok követésére is. A kutatásban vizsgált cégek jobbra lokális, regionális iparági hagyományok hordozói, növekedésük az *útfüggő fejlődés* jelenségével írható le. Az alapítást követő évtizedekben fokozatosan szerezték meg a működésükhöz szükséges erőforrásokat: a szakképzett törzsgárdát, a tevékenységeikhez illeszkedő specializált gépállományt, valamint a megfelelően felszerelt telephelyet. Tevékenységeik ezalatt jellemzően az egyszerűtől az összetettebb, magasabb hozzáadott értékű formák felé haladtak. A leírt növekedési út részleges magyarázatot ad arra is, miért a középvállalati 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. Egy részük többszörös „léptékváltó”, és az egyik évben a kisvállalkozások, a másikban a középvállalatok csoportját gazdagítja.

Elmondható, hogy *a feldolgozóipari középvállalatokat általában a lassú növekedés jellemzi*, és inkább „lassú sikertörténeteknek” tekinthetjük őket. 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). Ez a visszafogott magatartás a biztos lábakon álló óvatos túlélőké: az óvatlanok, balszerencsések és másokban túlságosan megbízók képviselői feltehetően már nem adhattak nekünk interjút. Sokatmondó, hogy kutatásunk során egyáltalán nem találtuk nyomát a gyors növekedésű „gazellacégeknek”, és nem találkoztunk a kockázati tőkebefektetések eredményeként létrejött középvállalatokkal sem. Jó okkal feltételezhetjük, hogy e vállalkozások többségét a szolgáltatások között találnánk; és azt is, hogy a kockázati tőke inkább a főváros környezetében, mint az általunk vizsgált vidéki térségekben játszik szerepet új vállalkozások létrehozásában.

A kis- és mikrovállalkozásokkal ellentétben a közepes cégek *finanszírozási helyzete* általában stabil, eléri a növekedésükhöz szükséges pénzforrásokat. Amennyire lehet, kihasználják belső erőforrásaikat, miközben kevésbé bíznak a bankhitelekben („régén nem adtak, most nem kérünk”). A belső forrásokra való támaszkodás, a külső forrásbevonástól és hitelektől való ódzkodás (Mikesy 2015) hasonlóvá teszi őket a német *Mittelständlerekhez*, miközben eltér az angolszász szakirodalom fókuszában álló „tőkepiaci” vállalkozói attitűdöktől. Eltérés azonban, hogy a német KKV-szektor szokásos finanszírozói, a helyi bankok, takarékszövetkezetek szerepe visszaszorulóban van hazánkban, koncentrációs folyamatok zajlanak le (Kovács 2017), ami hosszabb távon is visszafogja a helyi bankok élő társadalmi kapcsolatokon nyugvó hitelnyújtását („relationship lending”, Berger–Udell 2006) Az EU-támogatások javuló elérhetősége napjainkban vonzóbb alternatívát kínál a fejlesztések finanszírozására; és mivel saját források birtokában a középvállalatok számára kevésbé égető a megszerzésük, úgy látjuk, hogy a kisvállalkozásoknál szelektívebben élnek ezzel a lehetőséggel: inkább akkor pályáznak, amikor meglévő növekedési stratégiájukba tudják illeszteni az új fejlesztéseket.

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; elsősorban a német, osztrák és olasz piacokon, kisebb részben hazánkban települt nagyvállalatok értékláncaiban vannak jelen. 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. 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 részpiacain 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-cégekre – termékeik, stratégiáik, szervezeti felépítésük megfeleltethető egy korai fejlődési fázisú német középvállalkozásénak.

A második csoport vállalatai elsősorban a hazai piacra fókuszálnak, és speciális részpiaci termékek helyett általános javakat (az élelmiszerektől az ablakkeretig) állítanak elő – esetenként olyan speciális készségekkel, amelyek kiemelik őket versenytársaik közül. 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 az iparági hálózatok kialakítása lehet számukra az előrelépés legsikeresebb formája: az alkalmazott innováció a „low-tech” iparágak számára is kiutat kínál a tömegtermelésből és a költségalapú versenyből (Hansen–Winther 2014).

Kutatásunk nem vállalkozott a középvallalatok 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 a rugalmasságra, a magas termékminőségre, és a vállalkozás képességeire, környezetéből kimagasló speciális kompetenciáira (munkaerő, technológiák, know-how) helyezték a hangsúlyt. Ez az önbevalláson alapuló eredmény valamivel kedvezőbb, mint Szerb (illetve ANONIMIZÁLVA) KKV-szektorra érintő, a puha versenyelőnyök túlsúlyát mutató megállapításai sugallják: a közepes méretet elért vállalkozások legalábbis tudatában voltak a minőségi tényezők fontosságának.

Üzleti környezet és területi beágyazottság

Hogyan integrálódnak a vállalkozások a helyi és regionális üzleti környezetbe? Ez a kérdés számottevő különbségekre mutat. A szenior vállalatvezetők egy része a lokális üzleti elit tagjaként aktívan részt vesz a hálózatos együttműködésben (klaszterek, ipari szövetségek), a kereskedelmi- és iparkamarák munkájában (elsősorban a duális képzésben, innovációtranszferben és kapcsolatteremtésben), és a fejlesztési tevékenységeket koordináló fejlesztési koalíciókban, vagy a rendszeres, formálisabb együttműködést megvalósító városi rezsimekben. A vállalatvezetők egy másik csoportja klasszikus „rejtőzködő” magatartást vett fel, és amennyire lehet, távolságot tart a közszférától, a lehető legmagasabb önállóságra törekedik. Négy térségi esettanulmányunk eltérései alapján kettőn áll a vásár: sokat számít a városi és megyei önkormányzatok fogadókészsége, gazdaságfejlesztés melletti elkötelezettsége (lásd Rechnitzer 2016, Gajzágó 2019).

Az elkészült interjúk száma óvatosságra int a vizsgált ipari térségek összehasonlítása során; ugyanakkor kiegészítő információk segítségével mégis felállíthatunk néhány hipotézist a középvallalati szektor területi beágyazottságáról. Egyrészt, *a középvallalkozások többsége útfüggő fejlődési pályát jár be*, szervesen kapcsolódik iparági hagyományokhoz, korábban kialakult szakosodáshoz. Ezt a mintázatot követik a működő klaszterek is: Győr és Pécs gép-

ipari hálózatai, vagy Kecskemét diverzifikált iparági mixe (így a *Lengyel–Juhász* 2018 által leírt nyomdaipar, az élelmiszertermelés, részben az építőanyag-ipar). A megszűnt szocialista vállalatok és az országban megjelenő külföldi nagyberuházások árnyékában ezek a cégek biztosítják értékes tudáskészletek, speciális képességek és az iparági know-how továbbélését és folyamatos adaptációját; olyan helyeken is, ahol nem jelent meg a külföldi tőke.

Vitathatatlan előnyük e vállalkozásoknak *népességarányos, földrajzilag kiegyensúlyozott elhelyezkedésük*, amely ellentétben áll a KMT-alapú ipar és a fővárosban összpontosuló üzleti szolgáltatások koncentrációival: nem elhanyagolható részük kisvárosokban, vidéki térségekben található. Ezek a tulajdonságok a német Mittelstand kedvező vonásait idézik. Az útfüggőség pozitív értelmezésében tovább építhető, megújítható és bővíthető érték, az adott helyhez kötődő („lokalizált”) *területi [társadalmi] tőke* újratermelésének vezérlő ereje. Azonban a korlátokat is látnunk kell: a középvállalati réteg szűk létszáma, sérülékenysége és relatív tökeszegénysége határt szab ennek a folyamatnak. Nem találjuk például jelét annak, hogy a középvállalatok csoportjának hatására új térségi fejlődési pályák, iparági specializációk bontakoztak volna ki: ehhez a jelenleginél több sikeres vállalatra volna szükség. Ma német társaiktól eltérően a magyar középvállalkozások 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.

Harmadik megállapításunk *a KMT és a hazai tulajdon közötti egyensúly* kérdéséhez kapcsolódik. A KMT-alapú fejlődés sikertérségeiben, így Győr-Moson-Sopron megyében a vártnál kevesebb feldolgozóipari középvállalatot találunk, a dezindusztrializáción keresztül, periférikus Baranyában pedig várakozásainknál többet – s interjúink alapján e cégek mutatják a legtöbb párhuzamot a Mittelstand vállalataival. Úgy véljük, hogy a paradoxon fő okát a KMT területi különbségeiben találjuk meg. A KMT-hiányos térségekben a középvállalatok helyettesítő szerepet is játszanak, miközben a kiemelkedő tőkeellátottságú térségekben már a külföldi tőke kiszorító és eltömítő hatásait is feltételezhetjük. Ezt látjuk Győrben, s kisebb léptékben Dunaújvárosban is, ahol a nagyvállalatok uralta feldolgozóiparban csak néhány középvállalkozás tudott tartósan fennmaradni. Kecskemét ebben a rejtvényben érdekes helyet foglal el. A megkérdezett vállalkozásvezetők többsége a Mercedes-beruházás keltette pozitív külső sokkal járó ipari fellendülés és a vele járó állami többletberuházások kedvező hatásait hangsúlyozták. 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?

Mindez a KMT szerepének differenciált értékelésére hívja fel a figyelmünket. Mint *Menghinello–De Propriis–Driffield* 2010 Olaszországban végzett kutatásai jelzik, nem mind-egy hogy melyik fejlődési fázisban, és milyen mértékben jelenik meg a külföldi tőke egy térségben: a jól számszerűsíthető és aránylag hamar realizálható előnyök, vagy a mindig nehezebben megragadható használdozati költségek, negatív externáliák nyomnak többet a latban. A választás luxusa még kevés magyar ipari térségnek adatott meg, hiszen a beruházáséhség és a foglalkoztatás növelésének jogos szempontjai eddig mindent felülírtak. A KMT-alapú fejlődési út fokozódó problémáival azonban újra fel kell tennünk a kérdést: szükséges-e „minden áron” (akár támogatásokkal, akár a külföldi tőke döntéseit követve) törekednünk az új külföldi beruházások megszerzésére, vagy erőforrásaink egy részét már a belső növekedési potenciál megteremtésére érdemes-e allokálnunk?

Növekedési stratégiák és kihívások

Tanulmányunk 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 zömét érintő két 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 (elvándorlás, a munkaerőpiac lefölözése). A munkaerőhiány a vállalati növekedés legfontosabb szűk keresztmetszetévé vált; gyakorlatilag alig találtunk olyan interjúalanyt, akit nem foglalkoztatott volna a kérdés. A válaszok között eltérő megoldásokat (általában azok kombinációit) találjuk:

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

- 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). A kemény korlátot a kínálat mennyiségi és minőségi paraméterei adják. 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.

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. Megkérdezett vállalkozásaink többsége még a generációváltás előtt állt, és többségük *Wieszt és Drótos* 2018 eredményeivel összhangban a családon belüli átadásra törekedett. Kivételre ott találtunk példát, ahol ez a törekvés nem járt sikerrel: 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 vagy szervezeti professzionalizáció felé.

A munkaerőhiány szorítása és az új generáció munkába állása *modernizációs lehetőség is kínál* a hazai cégek számára. A szűkülő munkaerőpiacon az előremenekülés egyik útja a magasabb termelékenység és a feljebb lépés különböző formái felé mutat. 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, és még elmarad a német szinttől. A középvállalatok az elmúlt évtizedben kezdték aktívan kiaknázni a *termék- és folyamatinnováció* növekedési tartálékait: ekkorra jutottak el arra a szintre, hogy belső erőforrásaikat önálló fejlesztésekre fordítsák. A realizált versenyelőnyök megőrzése és új lehetőségek felkutatása mellett a vezetők műszaki érdeklődése is motivációs erőt jelent az önálló fejlesztő pozíciók, fejlesztési részlegek kialakításához. A sajáttermék-fejlesztés kiutat jelent a bér munka és tömegtermelés kockázatos világából is. Tanulságos, hogy a beszállító vállalkozások (jellemzően kisebb értékű jár-

műipari alkatrészeket előállító Tier 2 cégek) egy része nagyobb önállóságra, több lábbon állásra törekszik, tart a kiszolgáltatottságtól és az olcsó versenytársak jelentette árverseny következményeitől.

Elméleti és gazdaságpolitikai következtetések

A hazai középvállalkozások rétege hosszas zsugorodás és konszolidáció, majd a 2008-as válság külső sokkja és szelekciója után stabilizációt, 2014-től pedig ismét bővülést mutat. A feldolgozóipari középvállalatok ágazati szerkezetben betöltött szerepét vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy a foglalkoztatás terén nagyobb a súlyuk, mint a hatékonyság esetében. A vizsgált vállalkozások nem az újságcímlapokra kerülő zajos „sikerszorik”, hanem lassan beérő, stabil háttérű, a piacon már bizonyított cégek. A nehéz pályán és bizonytalan körülmények között elért stabilitásuk értékes; és a magyar feldolgozóipar egyik még kiaknázatlan növekedési tartalékát, egyben a KMT-függőség enyhítésének potenciális forrását jelentik. Ez a vállalati réteg ráadásul a Mittelstandra jellemző kedvező fejlődési jegyek egy részével is rendelkezik (2. táblázat), *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. Nem a Mittelstand jelenti az egyetlen érvényes analógiát: a kutatásba bevont vállalatok egy része inkább az iparági körzeteken kívül működő olasz ipari KKV-k jellemvonásait viseli, tömegtermékekre szakosodik (gyakran nem is rossz hatékonysággal). Közös előnyük e vállalatoknak a hazai tőkeakkumuláció elősegítése, az erősödő stratégiai orientáció, a lokális és regionális beágyazódás, valamint a kedvező földrajzi eloszlás.

2. táblázat

A német Mittelstand-alapmodell és a hazai középvállalatok összehasonlítása

Német Mittelstand-vállalatok (alapmodell)	Magyar középvállalkozások
50-499 fős vállalkozások, több nagyvállalat	50-249 fős valódi, és 30-49 fős potenciális középvállalkozások
Többgenerációs családi vállalkozások	Első vagy másodgenerációs családi vállalkozások, tömeges generációváltás kérdése
Réspiacokon 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 költségelőnyök 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, stabil gazdaságpolitikák hiánya
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.

Reményt ad számunkra, hogy 2015-ös adatok szerint a feldolgozóiparban az EU definíciójának megfelelő 1041 „valódi” hazai tulajdonú középvállalkozás mellett 936, 30-49 főt foglalkoztató *potenciális középvállalkozásról* is beszélhetünk. Ezek a vállalkozások még a léptékváltás előtt állnak, és minden bizonnyal csak egy részük képes (illetve kíván) középvállalattá növekedni⁷, 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 középvállalkozások 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 középvállalatokat egyaránt találunk hagyományos és új iparágakban. Túlnyomó többségük a német Mittelstand-cégekhez hasonlóan résstratégiákra 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

⁷ V.ö. a német Mittelstand 1000-1500 vállalatra becsült méretével (*De Massis és szerzőtársai* [2018]).

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, de *a regionális és hazai piacokon már számottevő jelenlétük van*, s 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. 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 endogén fejlődési út viszonyában nem csak komplementer, hanem 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, míg az aluliparosodott, vagy ma is hanyatló iparú (deindusztrializálódó) társaikban egyaránt szükség van a külső tőkevonásra 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 gazdaságpolitikai károkozás nélkül), hanem a függőség lazítása, és 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 kockázatokra), hasonló vagy csekélyebb erőforrás-befektetéssel sokkal könnyebb volna a kibontakozáshoz segíteni néhány száz közepes méretű, önálló innovációs stratégiák megfogalmazására képes (potenciális) középvállalatot. A jelenlegi növekedési környezetben elsősorban a következő gazdaságpolitikai lépésekre érdemes hangsúlyt fektetni:

- a vállalkozói ökoszisztémák és a térségi tényezőkínálat (elsősorban a munkaerőkínálat) tudatos fejlesztése;
- vállalati menedzsment-képességek fejlesztése, Ipar 4.0 felkészülést segítő programok;
- a vállalatok közötti lokális, regionális hálózatos együttműködés elősegítése;
- üzleti promóció, a vállalkozások külpiazi „helyzetbe hozása”, a nemzetköziesedés központi támogatása;

- az innovatív fejlődést elősegítő célprogramok: S³ stratégiák, innovációtranszfer.

Összességében véve *a középvállalkozások fejlődése nemzeti ügy, de sikerük 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 szubszidiaritás 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! A német Mittelstand esete ebben a feladványban további tanulmányozásra és követésre érdemes referenciapontot kínál a magyar elemzők és gazdaságpolitikusok számára.

Irodalom

- Antalóczy Katalin – Sass Magdolna (2005): A külföldi működőtőke-befektetések regionális elhelyezkedése és gazdasági hatásai Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 52. évf. 5. sz., 494–520. o.
- Antalóczy Katalin–Sass Magdolna (2011): Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Külgazdaság*, 55. évf. 9-10 sz. 22–33. o.
- Barta Györgyi (2002): A magyar ipar területi folyamatai 1945–2000. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.
- 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. o. <https://doi.org/10.1023/A:1008170805013>
- 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>
- Berghoff, H. (2006). The end of family business? The Mittelstand and German capitalism in transition, 1949–2000. *Business History Review*, 80(2), 263-295. <https://doi.org/10.1017/S000768050000012X>
- Békés Gábor–Muraközy Balázs (2012): Magyar gazellák: A gyors növekedésű vállalatok jellemzői és kialakulásuk elemzése. *Közgazdasági Szemle*, 59. évf. 3. sz. 233–262. o.
- 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>
- Bohle, D.–Greskovits, B. (2006): Capitalism without compromise: Strong business and weak labor in Eastern Europe’s weak transnational industries. *Studies in Comparative International Development*, Vol. 41, No. 1, 3–25. o. <https://doi.org/10.1007/BF02686305>
- Csapó Krisztián (2010): A gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások jellemző és fejlesztési lehetőségei Magyarországon. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem), Budapest.
- Cassia, L.–Colombelli, A. (2010): Growth factors in medium-sized enterprises: The case of an Italian region. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 6, No. 4, 437–458. o. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0129-0>
- Coltorti, F.–Resciniti, R.–Tunisini, A.–Varaldo, R. (eds.) (2013): *Mid-sized Manufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness*. Springer-Verlag Italia, Milano.
- Czakó Erzsébet–Könczöl Erzsébet (2014): A hazai kis- és középvállalatok exportjának kritikus sikertényezői. *Külgazdaság*, 58. évf. 5. sz., 30–52. o.

- De Massis, A.–Audretsch, D.–Uhlener, 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. <https://doi.org/10.1111/jpim.12373>
- Egyed Ildikó – Póla Péter (2019): Fókuszban a dinamikus középvállalatok – A megújuló francia iparpolitika. Kézirat.
- Éltető, A.–Magasházi, A.–Szalavetz, A. (2015): Global Value Chains and upgrading: Experiences of Hungarian firms in the machinery industry. *Competitio*, Vol. 14, No. 1, 5–22. o. <https://doi.org/10.21845/comp/2015/1/1>
- Éltető Andrea–Udvari Beáta (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>
- Filep Judit–Szirmai Péter (2006): A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban. *Vezetéstudomány*, 37. évf. 6. sz. 16–24. 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. o.
- 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>
- Holz, M. (2013): Strategies and policies to support the competitiveness of German Mittelstand companies. In: Coltorti, F.–Resciniti, R.–Tunisini, A.–Varaldo, R. (eds.), 147–168. o.
- Hsieh, C.-T.–Olken, B. A. (2014): The missing “missing middle”. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 28, No. 3, 89–108. o. <https://dx.doi.org/10.1257/jep.28.3.89>
- Kiss Éva (2010): Területi szerkezetváltás a magyar iparban 1989 után. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.
- Kornai, J. (1992): The principles of privatization in Eastern Europe. *De Economist*, Vol. 140, No. 2, 153–176. o.
- Kovács S. Zs. (2017): Város-vidék-kapcsolat a magyar pénzügyi hálózatban. *Területi Statisztika*, 57. évf. 5. sz., 495–511. <https://doi.org/10.15196/TS570502>
- Juhász, S.–Lengyel, B. (2018): Creation and persistence of ties in cluster knowledge networks. *Journal of Economic Geography*, Vol. 18, No. 6, 1203–1226. o. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbx039>
- Jürgens, U.–Krzywdzinski, M. (2009): Changing East–West division of labour in the European automotive industry. *European Urban and Regional Studies*, Vol. 16, No. 1, 27–42. o. <https://doi.org/10.1177/0969776408098931>
- Könczöl Erzsébet (2007): A középvállalati szektor szerkezeti és működési sajátosságai. Műhelytanulmányok 87. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- Lehmann, E. E.–Schenkenhofer, J.–Wirsching, K. (2018): Hidden champions and unicorns: A question of the context of human capital investment. Published online. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0096-3>
- Lehrer, M.–Schmid, S. (2015): Germany’s industrial family firms: Prospering islands of social capital in a financialized world? *Competition & Change*, Vol. 19, No. 4, 301–316. o. <https://doi.org/10.1177/1024529415581970>
- Leiß, G.–Zehrer, A. (2018): Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, Vol. 8, No. 1, 75–90. o. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2017-0025>

- Lengyel Imre–Szakálné Kanó Izabella–Vas Zsófia–Lengyel Balázs (2016): Az újraiparosodás térbeli kérdőjelei Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 63. évf. 5. sz., 615–646. o. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2016.6.615>
- Medve-Bálint, G. (2014): The role of the EU in shaping FDI flows to East Central Europe. *Journal of Common Market Studies*, Vol. 52, No. 1, 35–51. o. <https://doi.org/10.1111/jcms.12077>
- 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>
- Mészáros, Ádám (2004): A magyarországi közvetlen külföldi működőtőke-beruházások exportenklávé jellege. *Közgazdaság*, 48. évf. 4. sz. 48–59. o.
- Mikesy Álmos (2013): A magyarországi mikro-, kis- és középvállalatok nemzetköziesedése és a külföldi értékesítést nehezítő akadályok. Egy vállalati felmérés tanulságai. *Közgazdaság*, 57. évf. 1. sz., 92–120. o.
- Mikesy Álmos (2015): A magyarországi mikro-, kis- és középvállalatok nyitottsága a külső tőkebevonás iránt. *Köz-Gazdaság*, 10. évf. 1. sz., 113–132. o.
- Milberg, W.–Houston, E. (2005): The high road and the low road to international competitiveness: Extending the neo-Schumpeterian trade model beyond technology. *International Review of Applied Economics*, Vol. 19, No. 2, 137–162. o. <https://doi.org/10.1080/02692170500031646>
- Nölke, A.–Vliegenthart, A. (2009): Enlarging the Varieties of Capitalism: The emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe. *World Politics*, Vol. 61, No. 4, 670–702. o. <https://doi.org/10.1017/S0043887109990098>
- Pahnke, A.–Welter, F. (2018): The German Mittelstand: Antithesis to Silicon Valley entrepreneurship? *Small Business Economics*, published online. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0095-4>
- Palócz Éva (2016): A magyarországi bérfelzárkózás tartalékai és korlátai. Kolosi Tamás – Tóth István György (szerk.): *Társadalmi Riport 2016*. Társadalmi Riport, Budapest, 13–32. o.
- Palócz Éva – Vakhal Péter (2018): Mi lett velük? Egy kiterjesztett esettanulmány tanulságai a középvállalati réteg sorsának alakulásáról 2000–2016 között. Kolosi Tamás – Tóth István György (szerk.): *Társadalmi Riport 2018*. Társadalmi Riport, Budapest, 201–216. o.
- Paniccia, I. (2006): Cutting through the chaos: Towards a new typology of industrial districts and clusters. Asheim, Bjorn – Cooke, Philip, Martin, Ron (Eds.): *Clusters and Regional Development. Critical Reflections and Explorations*. Routledge, London – New York, 90–114. o.
- Papanek Gábor (2010): A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf. 4. sz. 354–370.
- Pistrui, D.–Welsch, H. P.–Wintermantel, O.–Liao, J.–Pohl, H. J. (2000): Entrepreneurial orientation and family forces in the new Germany: Similarities and differences between East and West German entrepreneurs. *Family Business Review*, Vol. 13, No. 3, 251–263. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00141.x>
- Pogátsa Z. (2016): *Magyarország politikai gazdaságtana: Az északi modell esélyei*. Osiris, Budapest.
- Pongrácz Ferenc–Nick Gábor András (2017): Innováció – a fenntartható növekedés kulcsa Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 64, No. 7-8, 723–737. o. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2017.7-8.723>
- Rabellotti, R.–Carabelli, A.–Hirsch, G. (2009): Italian industrial districts on the move: Where are they going? *European Planning Studies*, Vol. 17, No. 1, 19–41. o. <https://doi.org/10.1080/09654310802513914>

- Rechnitzer János (2016): A területi tőke a városfejlődésben – A Győr-kód. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.
- Román Zoltán (1998): Az EU-csatlakozás és a kis- és középvállalati szektor. *Közgazdasági Szemle*, 45. évf. 1. sz., 69–83. o.
- Rugraff, E. (2008): Are the FDI policies of the Central European countries efficient? *Post-Communist Economies*, Vol. 20, No. 3, 303–316. o. <https://doi.org/10.1080/14631370802281415>
- Sass, M.–Szalavetz, A. (2014): R&D-based integration and upgrading in Hungary. *Acta Oeconomica*, Vol. 64, S. 1, 153–180. o. <https://doi.org/10.1556/AOecon.64.2014.S1.6>
- Simon, H. (2009): *Hidden champions of the twenty-first century: Success strategies of unknown world market leaders*. Springer, Dordrecht.
- Smallbone, D.–Welter, F. (2001): The distinctiveness of entrepreneurship in transition economies. *Small Business Economics*, Vol. 16, No. 4, 249–262. o. <https://doi.org/10.1023/A:1011159216578>
- Szalavetz Andrea (2016): Egy előre bejelentett forradalom krónikája Magyarországon – Ipar 4.0-technológiák és a hazai feldolgozóipari leányvállalatok. *Külgazdaság*, Vol. 60, No. 9–10, 28–48. o.
- Szerb László–Komlói Éva–Varga Attila (2017): Gyors növekedésű vállalatok Magyarországon: Az innovatív, a rejtélyes és a virtuális gazellák. *Közgazdasági Szemle*, 54. évf. 5. sz. 476–506. o. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2017.5.476>
- Szerb, L.–Trumbull, W. N. (2016): The development of entrepreneurship in the European transition countries: Is transition complete? *Strategic Change*, Vol. 25, No. 2, 109–129. o. <https://doi.org/10.1002/jsc.2051>
- Tyson, L. D. A.–Petrin, T.–Rogers, H. (1994): Promoting entrepreneurship in Eastern Europe. *Small Business Economics*, Vol. 6, No. 3, 165–184. o.
- 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. o. <http://dx.doi.org/10.14596/pisb.181>
- Welter, F.–Baker, T.–Audretsch, D. B.–Gartner, W. B. (2016): Everyday entrepreneurship: A call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 41, No. 3, 311–321. o. <https://doi.org/10.1111/etap.12258>
- Welter, F.–Bijedić, T.–Hoffmann, M. (2015): *Triebwerk des Erfolgs – Der deutsche Mittelstand im Fokus*. GE Capital Deutschland – Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.
- Wieszt Attila–Drótos György (2018): *Családi vállalkozások Magyarországon*. Kolosi Tamás – Tóth István György (szerk.): *Társadalmi Riport 2018*. Társaság, Budapest, 233–247. o.