

Magyarország részvétele nemzetközi termelési hálózatokban

Ha mostanában valaki figyelmesen olvassa az üzleti sajtó híreit, az a benyomása támad, hogy ismét ún. működőtőke-befektetéseken alapuló felvirágzás (gazdasági- és exportnövekedés, munkahelyteremtés stb.) előtt állunk: rengeteg új befektetésről illetve a meglévő gyárak kapacitásainak bővítéséről olvashatunk gyakorlatilag hetente – elsősorban az autóiiparban: a **Mercedes**, **Audi**-bővítés, a GM szentgotthárdi **Opel**-gyára, a beszállítók, **Nemak**, **Bosch**, **Continental**, **Hankook** de nem csak az autóiipar: a **Samsung** most nyitott vegyipari gyárat Tatabányán, **kínai** befektetések várhatók, **Jabil Circuit** Tiszaújvárosban, több **napelem-gyár** is épül, de fejleszt a **Samsonite**, a **Unilever** (Veszprém, jégkrém), a **Nestlé**, a **Flextronics**.

Fellélegzünk, hátradőlünk: a lassanként élénkülő nemzetközi konjunktúra magával húzza az országot, ki a kátyúból, újra bővül a gazdaság, lesz export, lesz munkahely. Nagyjából eddig is ez volt, amire számíthattunk, kis túlzással azt szoktam mondani: ami működik Magyarországon, az a multik tevékenysége révén működik.

Ez az, amit a tudomány a „duális gazdaság” kifejezéssel ír le: gyors fejlődésre, növekedésre képes, tőkeerős, modernül működő (nem csupán technológiai értelemben, hanem beruházásra, és ennek korszerű finanszírozására, exportra, innovációra, kutatás-fejlesztésre, nyugati stílusú marketingre, a munkatársak állandó képzésére stb. képes) nemzetközi vállalatok és hozzájuk képest stagnáló, gyakran félszürkén működő, mindenesetre állandó finanszírozási és likviditási nehézségekkel küszködő, az új technológiai megoldások átvételét „nem térülne meg” jelszóval halogató hazai cégek. A dualitás elsősorban a kutatás-fejlesztés és innováció, a növekedési-, export- és beruházási képesség, illetve a finanszírozás tekintetében mutatható ki könnyen – ajánlom figyelmükbe Pitti Zoltán tanulmányait, amelyekben részletesen bemutatja a vonatkozó adatokat.

Mindezek fényében persze felmerül a kérdés, hogy tényleges felzárkózásnak tekinthetjük-e azt, hogy az alapvető mennyiségi mutatók várhatóan ismét javulásnak indulnak, legalábbis a válság mélypontjához képest: nő az export, nő a GDP, nő a foglalkoztatottság, elmozdulnak a mélypontról a beruházási adatok?

Ennek megválaszolásához induljunk ki egy nemrég megjelent, óriási nemzetközi figyelmet keltett tanulmányból, amelyben amerikai szerzők úgymond „tudományosan szétszedték” az Apple iPodját.

Kiindulópontjuk Kína gyors megállíthatatlan fejlődése, felzárkózása, exportjának és világszerte történő részesedésének növekedése volt. Ráadásul ennek az exportnak az összetételében, mint azt a statisztikai adatok bizonyítják egyre nő a technológiaigényes termékek részaránya. Mi lesz itt – kérdik a fejlett országok ügyeletes vészharangkongatói, Kína mindent visz, már a csúcstechnológiát jelképező termékek esetében is vége az amerikai fölénynek? (hiszen az amerikai kereskedelmi mérleg ebben a szegmensben is negatív). Nem szabad elhanyagolni az ipart, egy ország gazdasága nem épülhet innovatív pénzügyi termékekre, különböző derivatívákra – állapítják meg újra és újra a vészharangkongatók.

Ez volt tehát a szerzők vizsgálatának kiindulópontja és a kutatási kérdés pedig az, hogy egy Apple iPod értékesítéséből származó bevételből (a vizsgálatot később kiterjesztették HP PC-jére és a Lenovo PC-jére is, más szerzők pedig a Nokia okostelefonját helyezték nagytitkos alá) – melyik szereplő, illetve ország milyen arányban részesül.

A szerzők „szétszedték az értékláncot”: nem csupán külön-külön az alkatrészek értékét próbálták meg megállapítani, hogy t.i. ki gyártja, mekkora az abból származó jövedelme, honnan, hova kerül, hol történik és mennyiért a végtermék összeszerelése, de megvizsgálták az összes kiegészítő szolgáltatást is, ki csinálja a logisztikát, kié a design, ki adja a software-t, mennyit érnek a szellemi tulajdonjogok, ki mennyi royalty-t fizet a márkanév tulajdonosának, ki végzi a marketing-tevékenységet, mekkora a disztribúcióból, az értékesítésből származó haszon, stb.

Feltérképeztek minden egyes tranzakciót, megkerestek minden céget, mindenkit, aki bármit is hozzáadott értékhez. Interjúk sokaságát készítették, vállalati mérlegeket, kiegészítő mellékleteket elemeztek. Megnézték minden egyes értékláncszakasz vonatkozásában, hogy alakulnak a bérköltségek, mennyibe kerülnek a vásárolt inputok, az amortizáció, az egyéb költségek, mekkora az üzemi eredmény, stb.

Fizetős ágazati tanulmányokat rendeltek, ágazati szakértőkkel konzultáltak: ugyanis a cél az volt, hogy bár az értékláncot alkotó minden egyes tranzakció elvileg üzleti titoknak minősül, tehát hogy ki, kinek mennyit fizet, és kinek mekkora a jövedelme, mégis, ennek az egy terméknek az esetében derüljön ki, hogy áll össze ez az egész.

2003-ban az iPod kiskereskedelmi ára 299 USD volt, ebből az Apple, a márkanév, a szoftverek és egyéb szellemi tulajdonjogok tulajdonosának profitja 80 dollár, de ha a saját mintaboltjain keresztül értékesítették további 54 dollár. A kínai gyártó, összeszerelő üzem teljes árbevétele iPod-onként 4 dollár. Az Apple részesedése tehát a kiskereskedelmi ár 36 %-át tette ki 2003-ban – azóta változhattak az arányok, de nem nagyságrendileg.

Végső soron ez itt a fő kérdés: Abból indultunk ki, hogy tényleges felzárkózást indít-e el, ha új termékek gyártását helyezik Magyarországra. Megállapíthatjuk, hogy bizonyos alapszint felett (mert persze az iparosodás, a globális termelési hálózatokba való bekapcsolódás önmagában nagy fellendülést, gazdasági- export- és foglalkoztatás-növekedést indít el a gyártóknál, a termelést/összeszerelést végző felzárkózó országokban, **nem is beszélve a technológiai tanulásról**), de bizonyos alapszint felett már nem az a felzárkózás fő kérdése, hogy itt gyártják-e ezt vagy azt a terméket, hanem hogy **mekkora részt hasítanak ki** egy ország gazdasági szereplői azokból az értékláncokból, amelyekben részt vesznek.

Mekkora jövedelemre tennének szert a magyar cégek ebből a bizonyos 299 dollárból, és miként lehet növelni a hazai részesedést? Ez a felzárkózás fő kérdése.

Az egyik lehetőség – a gyártáson belül maradva – ha nem csak X darab importált alkatrészt, részegységet szerelünk össze késztermékké, vagy komplexebb részegységgé, hanem miénk néhány alkatrész, részegység gyártásának a felelőssége is. A helyi beszállítók integrációja a multik termelési hálózataiba örökzöld kérdés: kormányok jöttek-mentek, de ez mindig a gazdaságstratégiai jelszavak élén szerepelt, sőt gazdaságdiplomáciai erőfeszítések is történtek minden kormányzati időszakban, hogy ebben a tekintetben is történjen előrelépés. Különböző ösztönzőket, beszállítási képességfejlesztési programokat alakítottak ki, nem is kevés támogatott beruházás valósult meg, volt tanácsadás, képzés, adatbázis-gyűjtés, szerveztek beszállítói fórumokat, egyszóval támogatási programok sokasága szolgálta eddig is azt a célt, hogy haladjon előre a folyamat, a Magyarországon gyártó külföldi cégek vegyenek igénybe helyi beszállítókat is, illetve a helyi beszállítók legyenek képesek a nemzetközi termelési hálózatokba bekapcsolódni.

A siker legjobb esetben is részleges, az eredmények az erőfeszítésekhez, a ráfordításokhoz képest – aprócskák. Ha autópári, elektronikai, gépipari stb.

esettanulmányokat olvasunk, mindig megdöbbenünk, hogy az itt működő világcégek mennyire kevés hazai beszállítóval működnek együtt, de ha az üzleti híreket böngésszük, akkor is azt fedezzük fel, hogy a nagy világcégek hazai beszállítói maguk is nagy nemzetközi cégek: az ún. hazai beszállítók a nagy nemzetközi cégek magyarországi leányvállalatai. A számottevő elsődleges és másodlagos hazai beszállítók szinte mindegyike külföldi cég. Ennek több oka van. Az egyik ok az, hogy **a gazdaságpolitika épp az ún. globális iparágakban teszi a legnagyobb erőfeszítéseket, hogy elősegítse a magyar beszállítók bekapcsolódását.** Ezekben az iparágakban azonban csak ritkán van szükség arra, hogy helyi gyártók szolgálják ki alkatrészekkel a helyi termelést. A nagy nemzetközi cégek globálisan, de legalábbis regionálisan szervezik a termelési hálózatukat, jól szervezett globális logisztikával oldják meg, hogy egy-egy adott részegységet a világon összesen egy-két gyár gyártson, és ők szállítsanak az összes összeszerelő üzemnek. Hiába lenne esetleg képes a magyar kis-középvállalat ellátni a multi helyi összeszerelő üzemét részegységekkel, **nem így szerveződik az ellátási lánc,** hanem globális méretekben. A másik oldalról ez azt jelenti, hogy van egy **meghatározott üzemméret** (kapacitás, foglalkoztatott-létszám és árbevétel), ami alatt nem igazán veszik komolyan a beszállításra jelentkezőt. Márpedig a hazai gazdaságpolitika által támogatni kívánt kis-középvállalatok többsége ez alatt a méret alatt van.

A beszállítóvá válást azonban nem elsősorban emiatt tartják költségesnek és körülményesnek. A hazai cégek, akárcsak a gazdaságpolitika a **gyártási képességgel számolnak** csupán, vagyis, hogy be tudnak-e ruházni olyan modern termelő berendezésekbe, szerszámokba, műszerekbe stb., ami a gyártáshoz kell. Persze a számolnak a minőségbiztosítás követelményével is – ebben a tekintetben egyébként már egészen jól állunk. Esetleg azt is figyelembe veszik, hogy a késleltetett fizetés miatt jelentős tőkeerőre van szükség.

Ellenben, amikor a potenciális beszállítók szembesülnek a további követelményekkel, amelyekre mind szükség van ahhoz, hogy elnyerjék és meg is tarthassák a beszállítói státuszt, illetve amikor kalkulálni kezdik ezeknek a követelményeknek a költségeit, amelyek még mind ráakódnak a gyártás költségeire, akkor mindezt már teljesíthetetlennek, finanszírozhatatlannak érzik és valljuk be, gyakran az is. Nagyon nehéz beszállítóvá válni, jóval nehezebb, mint mondjuk egy-másfél évtizeddel korábban és az idő előrehaladtával egyre nehezebb, egyre több a követelmény.

Tehát a technológia, vagyis a gyártóberendezés még csak-csak meglenne, hála a GOP és a számos egyéb, a KKV-k gépvásárlását támogató pályázatnak. Ami ennek ellenére akadályozza a beszállítóvá válást az, hogy hatalmas mennyiségű, és első pillanatra feleslegesnek tűnő, **immateriális beruházásra** van szükség.

Mire gondolok? A potenciális beszállítónál a technikai auditot követően (amikor megnézik a gyár állapotát, a technológiát, a gépeket, a termékeket és megvizsgálják azt is, hogy képes-e a cég rugalmasan, nagyon rövid idő alatt bővíteni, akár többszörösére is növelni a kibocsátását, ha úgy alakulnak az igények – önmagában már ez is elég ritka), olyan kérdésekre kell dokumentáltan választ adni, (bemutatni a vonatkozó dokumentumokat), mint:

- milyen a vállalatirányítási rendszere (a legtöbb esetben a beszállító csak meghatározott rendszereket fogad el), milyen a készletnyilvántartás, a készletgazdálkodás
- mi a cég környezetvédelmi politikája, be kell mutatni a leírt elveket és a környezetvédelmi megfelelés dokumentációját

- milyen munkavédelmi rendszerek vannak (dokumentációval), mi a társadalmi felelősségvállalási politika és gyakorlat
- milyen a képzési rendszer: legyenek leírva az elvek, a stratégia, a mechanizmus

Aki már végigcsinált egy minőségbiztosítást: megszerezte a tanúsítványt, tudja, hogy visszamenőleg be kell tudni mutatni, hogy alakult a defektarány (dokumentáció), milyen akcióterveket fogantatosítottak a csökkentés érdekében (dokumentáció). Tudja, hogy kockázatelemzést kell készíteni (dokumentáció), és felelősségbiztosítást kell kötni (ezt finanszírozni). Dokumentálva kell legyen, hogy milyen mechanizmusa van a reklamációkezelésnek és a probléma-elhárításnak.

Rengeteg dokumentáció kell: ezek elvileg szép fokozatosan a cég működése során elkészülnek, (már amennyiben egy cég hajlandó hosszú távú stratégiai „építkezésre”), de úgy semmiképpen nem lehet beszállítóná válni, hogy van egy hazai piacra termelő kis-középvállalat, amelyik nyer egy műszaki fejlesztési pályázatot, beszerez egy a korábinál modernebb gépsort, és „elhatározza”, hogy „a gépsorom megvan, most akkor célozzuk meg a multikat”: nem fog menni.

A megrendelőnek számos megkötése van a potenciális beszállító saját beszerzéseire vonatkozólag is: miként kell a beszállítónak a saját beszállítóit auditálnia, mit kell megkövetelnie.

Ha a hazai cég már beszállítóná vált, együtt kell működnie a megrendelőivel a termékek fejlesztésében, a gyártási technológia fejlesztésében, a folyamatok állandó optimalizálásában a költségek csökkentésében és mindezt természetesen egy bizonyos határig neki kell finanszíroznia. A beszállítói státusz **megtartása** továbbra is folyamatos fejlesztést, folyamatos új – leginkább immateriális – beruházásokat igényel: ezt a bizonyos hosszú távú építkezést. A beruházások egy része kapcsolatspecifikus, más részük felhasználható más beszállítási szerződések elnyeréséhez.

Nem ragozom, hogy mi minden kell még, pedig lehetne, mert a nemzetközi nagyvállalatok **10-20 oldalas „kérdőívet”** adnak a potenciális beszállítóknak. Ezek a kérdőívek valójában tevékenységlisták (gyakran úgy is hívják: checklist for suppliers). Egy-egy kisebb, nemzetközi partnerekkel korábban nem együttműködő cég számára minden egyes „kérdés” megválaszolása egy-két hetes, hónapos munkával bevezetett rendszert, és/vagy egy megírt dokumentumot igényel. A rendszer működését, a kezdeti hibák kijavítását szintén dokumentálni kell. Összességében ez fél éves, éves felkészülést jelent, vagyis hosszú távú stratégiai építkezést **az alaptevékenység mellett**. Nem véletlen, hogy a hazai cégek a legkritikább esetben tudnak mindezeknek a követelményeknek megfelelni.

Van más gond is, ami hátráltatja, hogy a hazai beszállítói helyzet érdemben javuljon, beleértve a külföldi tulajdonú leányvállalatok beszállítói pozícióit is (annak ellenére, hogy ők képesek megfinanszírozni a beszállítóná váláshoz szükséges immateriális beruházásokat is). Amikor azt olvassuk, hogy egy-egy külföldi érdekeltségű beszállító bővíti magyarországi tevékenységét, beruház, és új munkahelyeket teremt, akkor általában leírják azt a tipikus mondatot, hogy a modern technológia üzemeltetéséhez döntően mérnökök és technikusok (de legalábbis jól képzett szakmunkások) számára nyílik új munkalehetőség. Márpedig, a bővítést, a beszállítást és végső soron már a működőtőke-befektetéseket is mind jobban behatárolja a súlyos szakemberhiány.

Nézzünk konkrét példát. A Mercedes-gyár betelepülése jelentős gazdaságdiplomáciai erőfeszítések eredménye (gondolom, nem kell hangsúlyoznom, hogy ilyen kaliberű beruházást nem pár hónapos, fél éves, hanem sokéves tárgyalássorozat előz meg), és azt is tudjuk, hogy a beruházás nem kevés költségvetési támogatással valósult meg. Óriási siker mindenféle szempontból, hogy a Mercedes végül Magyarországot

választotta: országimázs, GDP, export, foglalkoztatás, a kapcsolódó iparágak számára esetleges beszállítási lehetőségek. Ami a foglalkoztatást illeti, több ezer, hosszabb távon tízezer szakmunkást kívánnak felvenni. Szerencsére van Kecskeméten több szakmunkásképző, van főiskola, van közel hatezer regisztrált álláskereső. Igen ám, de mint elég hamar kiderült, olyan képzés, amire a Mercedesnek szüksége lenne, nincsen: sem az iskolarendszerű nappali, sem a felnőttképzésben. Az elérhető OKJ-képzések tananyaga köszönő viszonyban sincs a Mercedes követelményeivel. A Mercedes egy darabig várt arra, hogy központi (országos), városi, megyei, regionális vagy bármilyen szinten kézbe vegyék a problémát (nagyjából lehetett tudni, hogy a 2009. végi alapkövetélt követően, mennyi idő múlva kellene, hogy munkába álljon a több ezer foglalkoztatott), de nemigen történt semmi. Egy évvel az alapkövetélt követően, 2010. decemberében lehetett olvasni arról, hogy „a Mercedes a kezébe veszi a szakképzést”. Már ez önmagában is sajtós: a nemzetközi befektetők maximum továbbképezni szokták foglalkoztottaikat, de „kész” (képzett) embereket szeretnének felvenni szerte a világon, beleértve a működőtőke-befektetéseket fogadó országokban működő gyáraikban.

A hírekben („A Mercedes, Kecskemét önkormányzata és a megyei kereskedelmi és iparkamara, az autóiipari szakképzés javítását szolgáló stratégiai együttműködési megállapodást írt alá”) érdekes számokat olvastam: öt szakmában indul 2011. őszétől a képzés: 12-12, 16-16 fővel, az egyikben pedig 48 fővel. Hol itt a több ezer, akiknek már évekkel ezelőtt el kellett volna kezdeniük a Mercedes-vizsgakövetelményeknek megfelelő képzést adó hároméves tanfolyamot? Kiderült persze, hogy oktatók sincsenek: hiszen ahhoz, hogy legalább oktatói oldalról meglegyenek a feltételek, már az ünnepélyes alapkövetélt megelőzően, de legkésőbb akkor, azonnal megállapodást kellett volna kötni, hogy mi a tananyag, mik a követelmények, németül beszélő oktatókat kiküldeni Németországba, hogy a helyszínen tanulmányozzák az ottani autóiipar munkaerő-utánpótlását biztosító szakképzést.

Az intézmények maguk sem ismerik az elvárásokat: megvan nekik a magyar OKJ-tananyag, de azt már nem vizsgálták, hogy ez megfelel-e a Mercedesnek. Úgy gondolták, eddig is működött úgy hogy ők meghirdetik a képzést aztán jelentkezik, aki jelentkezik, ha valaki azt akarja, hogy másképp legyen: több képzés legyen, más típusú képzés legyen mint eddig volt, az majd jelentkezik náluk és kezdeményez.

Normális országokban, ahogy Dávid Ibolya mondaná, az alapkövetélt követően általában leülnek egymással a befektetők és a képzési szolgáltatást nyújtó intézmények képviselői, és egyeztetnek. Van erre intézményrendszer, van bejáratott mechanizmus, összehozzák a befektetőket és a képzőket. Magyarországon ígérek voltak, hogy lesz munkaerő, itt a hatezer regisztrált állásnélküli, a remek szakképzési intézmények, nem lesz semmi gond. Amikor kezdtek kiderülni a dolgok, kiderült persze az is, hogy hallgató sincs. Egyrészt nem volt semmilyen reklám, a nappali képzést nyújtó intézmények részéről, hogy itt helyben lesz stabil álláslehetőség, jöjjenek a fiatalok, jelentkezzenek ezekbe az iskolákba. Ha a reklám hatására túljelentkezés lett volna, lehetett volna válogatni. Márpedig Magyarországon közismerten nem a jó képességűek jelentkeznek képzett szakmunkás-bizonyítványt nyújtó iskolákba. A felnőttképzés esetében, tehát a regisztrált álláskeresők esetében sokkal rosszabb a helyzet. Akik ugyanis a Mercedes állás reményében, vagy akármit is gondolva, Kecskeméten OKJ-s képzésre jelentkeztek, azoknál nem elsősorban az alapszintű némettudás hiányzott, azzal most még csak nem is foglalkoztak, hanem alapszintű írás-olvasás-számolási hiányosságok voltak: az ő esetükben a hároméves képzést, intenzív előkészítő képzés kellene, hogy megelőzze. Mindehhez persze jól kialakított ösztöndíjrendszerre is szükség lenne, hogy

legyen hallgató, aki elvállalja az ezek szerint négyéves képzést, amelynek végén majd szakmunkás lehet a Mercedes-futószalagok mellett. Reménytelen.

A beszállítási lehetőségekre visszatérve, lépünk túl a gyártáson, hiszen témánk ennél szélesebb: a hazai szereplők részvétele nemzetközi termelési hálózatokban. Nem csak gyártóként lehet bekapcsolódni: szolgáltatóként sokkal könnyebb! Régi vesszőparipám, sok helyen írtam és mondtam már el, hogy míg alkatrész-beszállítóként végig kell csinálni ezeket a megpróbáltatásokat, végrehajtani a nehezen finanszírozható, tényleg nagyon magas fix költségekkel járó beruházásokat, addig a termelési hálózatokba szolgáltatóként integrálódni kívánó hazai szereplőknek jóval könnyebb a dolguk.

Ha belegondolunk abba, hogy maga a feldolgozóipar milyen szédítő ütemben „tercierizálódik”, vagyis hogy a feldolgozóipari munkaerőnek ma már a nagyobb része a gyártáshoz kapcsolódó különféle szolgáltatás-jellegű feladatokat végez, és hogy maguk a termékek is a kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások révén lesznek versenyképesek, láthatjuk, hogy ezen a téren több a lehetőség.

Elsőként mindenki a kutatás-fejlesztésre gondol, én is arról fogok mindjárt beszélni, de azért nézzünk mást is. A rangsor alján áll a karbantartás, takarítás, üzemeltetési, infrastrukturális feladatok, hulladék-kezelés, de mehetünk feljebb is: logisztika, szállítás, könyvelés, jogi szolgáltatások, PR, emberi erőforrással kapcsolatos szolgáltatások, a munkatársak képzése nyelvileg és szakmailag, csapatépítés, menedzsment tréning, különböző tanácsadások, informatikai szolgáltatások, ezen belül megint csak a rangsor alján például a helyi cég helyi weblapjának a fejlesztése, üzemeltetése, – nem gondolnánk, hogy hány olyan magyar szemmel igen jelentős árbevétellel rendelkező leányvállalat van, amelynek nincs helyi honlapja, legfeljebb, ha beírjuk, hogy XY Hungária Kft. kijön a telephely-lista, a magyar címmel, telefonnal maximum ennyi. Itt azért lenne üzleti lehetőség.

A Magyarországon működő nemzetközi cégeknek már mind megvan a vállalatirányítási rendszerük, általában SAP, vagy valamilyen más nagy nemzetközi rendszer: ezeket nemigen lehet a hazai szoftvercégeknek kilőniük, de számos SAP kompatibilis alrendszerrel lehetne kapcsolódni, amelyek kiegészítik a nagy, az anyavállalatával komplementer rendszer-szoftvert és a helyi igényeket szolgálják ki, mint például a vállalati portálok, foglalkoztatotti portálok stb.

Ha sikerül ezeket a cégeket valamilyen helyi klaszterszervezetbe bevonni, vagy tagjai lesznek valamilyen ágazati szervezetnek, akkor ezeken keresztül is lehet további szolgáltatásokat felkínálni, lényeg a proaktív megközelítés: *mintha piacgazdaságban élnénk*: a szolgáltató cégeknek kell(ene) új és új ajánlatokkal bombázni az itt működő cégeket.

Nézzük a kutatás-fejlesztést, a helyi felsőoktatási intézetekkel kialakított kapcsolatokat. Sok nagyon pozitív dolog történt ezen a téren az utóbbi évtizedben. Nem igazán hiteles, ha független kutatóintézet munkatársa a kormány gazdaságpolitikáját dicséri, de valóban be lehet számolni országos és regionális innovációs ösztönző programokról, amelyek elősegítették, hogy a hazai egyetemek a tudományos elefántcsonttorony státusból elmozduljanak a nyugati mintájú, vállalkozó egyetem irányába is. Voltak először is (a kétezres évek közepén) a kooperációs kutatóközpont programok, később, a regionális egyetemi tudásközpont programok: ezek mind arról szóltak, hogy ipar-egyetem kapcsolatok épüljenek. A pályázatok az egyetemek alkalmazott kutatásaihoz szükséges műszerfejlesztéseinek finanszírozásához járultak hozzá. A programok célja az volt, hogy a vállalatok az egyetemi kutatási infrastruktúrára és a professzorok, sőt a diákok tudására is támaszkodva, indítsanak az egyetemekkel közös kutatási programokat. Említsük meg a Baross Gábor regionális innovációs programokat,

amelyekre szintén ipar-egyetem konzorciumok pályázhattak. Volt olyan program, amely az egyetemek köré szerveződő tudásklasztereket támogatta: például az ún. nemzeti technológiai platform programok, és természetesen több uniós finanszírozású operatív program is ezt a célt szolgálta: az Új Magyarország Fejlesztési Terv programjai: a gazdaságfejlesztési operatív programok, vagy a TÁMOP-programok keretében nem kevés pályázati pénzt lehetett elnyerni (kutatóegyetem / kiváló egyetem program).

Óhatatlan, hogy ezeknek a programoknak egy része elhal, miután a támogatási időszak lejár, más részük folytatódik, bővül, mindenesetre a kezdeti kapcsolatépítés a hálózatosodás megtörtént, a felek tisztáztak sok mindent: a nemzetközi befektetők és részben a hazai cégek számára kiderült, milyen tudással és milyen infrastruktúrával rendelkeznek az egyetemek, mire lehet mindezt használni, a másik oldalról az egyetemek számára is világossá vált, hogy mi érdekli a vállalatokat, mire lenne igényük. Óriási, egyetemenként több milliárdos (a győri Széchenyi Egyetemenél például 15 milliárdos) infrastrukturális fejlesztések történtek, egyes felsőoktatási intézmények olyan modern kutatási, minőségellenőrzési és tesztberendezéseket vásároltak meg, amelyek hosszú időre biztosíthatnak vállalati megrendeléseket. Természetesen szükség van az egyetemek proaktív megközelítésére, el kell tudniuk adni magukat, de az alapok ehhez most már megvannak. Ne beszéljünk arról, mivé lettek, hogyan haltak el ezek az innovációs programok, a hálózatosodást támogató regionális innovációs ösztönzők, arról sem, hogy mivé lesz nemsokára néhány felsőoktatási intézmény és az általuk felhalmozott hatalmas értékű kapcsolati tőke, kutatási tapasztalat, K+F-infrastruktúra és tudás, hanem

térjünk vissza az ideai WIR alcímét adó fő témára, a nem tulajdonszerzésen alapuló termelési hálózatokra. A felzárkózó gazdaságok szereplői – ahogy Simai professzor a bevezető előadásban részletezte – nem csak olyan módon tudnak nemzetközi termelési hálózatokba bekapcsolódni, hogy a működtetőke-befektetők felvásárolják a helyi gyárakat, és tulajdonosként integrálják azokat a saját termelési hálózatukba, vagy éppen zöldmezős helyi céget hoznak létre, amely az értéklánc meghatározott szakaszáért felel.

Önálló szereplőként is be lehet kapcsolódni: szerződéses gyártóként, beszállítóként, szolgáltatóként, franchise-partnerként, szerződéses kutatóhelyként, szoftverfejlesztőként, disztribútorként, szervízhálózat-üzemeltetőként stb. Az önállóság természetesen azzal jár, hogy a hálózatba bekapcsolódó cég **viszi az üzletet**: viseli a kockázatokat, kiépíti fenntartja és fejleszti a kapacitását, a disztribútori, vagy a szervízhálózatát, megszerzi a megfelelően kvalifikált munkaerőt, van forgótőkéje, finanszíroz, rendelkezik a műszaki tudással, van piaci kapcsolatrendszere, képes beszerezni a szükséges alkatrészeket, vagyis **közreműködő, nem pedig végrehajtó**.

Nem véletlen, hogy a hazai gazdasági szereplők döntő része nem önálló közreműködőként vesz részt nemzetközi termelési hálózatokban, hanem a működtetőke-befektetőkön keresztül. Ez ugyanis nem előfeltételez szisztematikus önálló termelőtőke-pénz- és tudástőke-felhalmozást, kapcsolati és piaci tőkét, vállalati imázst és egyéb nehezen előrelátható megtérülésű kevéssé kézzelfogható befektetéseket: ezeket a nemzetközi tulajdonos „szállítja”, illetve helyi felhalmozásukat segíti.

Természetesen nem kevés lehetőség van így is, tehát egy multinacionális tulajdonos hálózatán belül a „feljebb lépésre”: a vállalati feladatok bővítésére, tudásigényességének növelésére. Erre is akad példa jócskán: számos olyan hírrel találkozunk, hogy ez és ez a nagy nemzetközi vállalat Magyarországra helyezte a regionális központját, Magyarországon alakított ki fejlesztőközpontot, egyáltalán, ha itt bővíti a tevékenységét, új termékek gyártását hozza ide, létrehoz szolgáltatóközpontot, az már feljebb lépést tükröz.

Az eddigi vállalati interjúk tapasztalataim azt mutatják, hogy a helyi leányvállalatoknál óriási erőfeszítések történnek a változó, növekvő követelményeknek való megfelelés érdekében; a nemzetközi termelési hálózatban megszerzett pozíció erősítése, a bizalom megszerzése, az anyavállalatok helyi elkötelezettségének növelése érdekében. Ahogy ezt a tudományos művek leírják, a leányvállalatok között állandó a verseny az anyavállalat „figyelméért”, a technológiaigényes új termékek termelésének jogáért, a pótlólagos beruházásokért, a leányvállalat pozíciójának erősítéséért.

Kívülálló számára nehezen elképzelhető, hogy mekkora kreativitást és erőbedobást igényel a leányvállalati „feljebb lépés”, hogy egy-egy mínuszos hír egy Magyarországon már működő leányvállalat bővítéséről, tevékenységének diverzifikálásáról milyen proaktív megközelítéssel ötvözött, fegyelmezett csapatmunka eredménye a helyi menedzsmentek részéről! Ezt a mikroszinten nagyon széles körben zajló folyamatot mindenféle fellengzős, patetikus kifejezésekkel lehetne leírni, mondjam azt, hogy ez az igazi „munkálkodás a haza üdvéért”, a felzárkózásért? Mindezt persze – évek szisztematikus munkáját, az egyének, a helyi menedzserek esetenként emberfeletti erőfeszítéseit – nagypolitikai szinten pillanatok alatt tönkre lehet tenni egy-egy átgondolatlan törvénnyel, rendelettel, nyilatkozattal.