

## **A kapacitások kihasználását növelő innovatív kapcsolatok kiépítése Észak Magyarországon a gépgyártás területén**

Cégünk 2013-ban alakult az ÉMOP-1.3.1-12 számú innovatív start-up cégek létrehozását segítő pályázat keretében. A cég létrehozásának célja egy újfajta szemlélet bevezetése a gépgyártás területén. Munkánkkal szeretnénk elősegíteni a régió felzárkózását, az itt működő kisebb gépipari, KKV cégek együttműködésének fejlesztésével. Ennek létjogosultságát két tény is alátámasztja: egyrészt a régió sajátos múltja, valamint az együttműködés sikeres mintái a környező országokban, sőt hazánk más régióiban is.

### **1. A gépgyártás kiemelt szerepének okai Az Észak-magyarországi régióban**

Mint láthatjuk a fenti cél kiemelkedően fontos az Észak-magyarországi régióban. A múltunk az egyik fő indok. „Az Észak-magyarországi régió tradicionálisan nehézipari központként ismert. A nógrádi és borsodi szénmedencékre, a felvidéki ércbányákra alapozott bányászat és kohászat évszázadokon át a térség meghatározó iparága volt. A XX. század második felének erőteljes iparosítási törekvései ezt a szerepet tovább erősítették, megjelentek a nehézipar és az energiaipar fellegrái is. A kohászat és a bányászat világ-válsága Magyarországon néhány év késéssel, a társadalmi-, gazdasági-, politikai rendszerváltozást közvetlenül megelőző években, a keleti piacok elvesztésével egyidejűleg jelentkezett, amikor a gazdaság mélyponton, a társadalmi-politikai rendszer átalakulóban volt. Így az Európában is hosszú éveket és jelentős anyagi ráfordításokat igénylő válságrendezés a térségben elhúzódott, hatása még a mai napig is érezhető. Az alapanyag- és energiaszektor problémái természetesen magukkal hozták a feldolgozóipar leépülését, az ország legmagasabb mértékű munkanélküliségét. A lakosság életszínvonala mindezek következtében lényegesen alacsonyabb, mint az országos átlag, a kereskedelem, a szolgáltató szektor a fizetőképes kereslet hiányában ugyancsak nehézségekkel küzd.”<sup>1</sup>

A másik ok, ami miatt kiemelt területként érdemes foglalkozni ezzel az ágazattal, az maga a gépipar jelentőségéből adódik:

„A gépipar húzóágazatnak számít a fejlett gazdasággal rendelkező országokban. A termelési folyamat során értékes alapanyagokat és többféle energiát használ fel, ezért széles körű a beszállítói hálózata. A magas fokú gépesítettség ellenére jelentős az emberi erőforrás szükséglete. A gépipari termékek piacán nagy a kereslet az újdonságok iránt, ezért magas fokú az innováció és a kutatási, fejlesztési tevékenység.”<sup>2</sup>

A rendszerváltás után is fontos maradt ez a terület a régiókban:

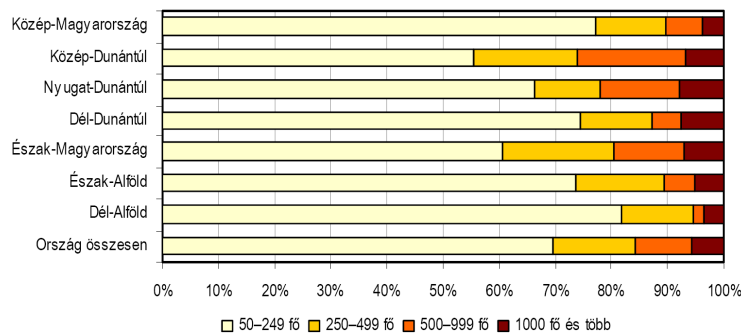
„Észak-Magyarországon szintén e profilú szervezetek hozták létre a jövedelmek legnagyobb hányadát (41%), ez azonban elmaradt a két dunántúli régióétól...” (2)

## 2. Kis és középvállalkozások helyzetének és jelentőségének bemutatása

A régi nagyvállalatok utódaiként létrejött cégek régiókban többségében a kis tőkével és kevés létszámmal működő mikro és középvállalkozások, akiknek többféle nehézséggel kell szembenéznük a modern piacokon.

„A gépipar erősen megszenvedte a piaczgazdaságra való átmenetet. .... Az iparág közepes méretű cégei zömmel régi szocialista nagyvállalatokról leváltva, gyakran azok szétesésével jöttek létre. (Eltett, Fémmunkás, Mezőgép, SZIM, stb.) A hirtelen saját lábra állított cégeknek egyszerre kellett megküzdeni az önálló szervezeti lét feltételeinek megteremtésével és a hagyományos piacok elvesztésével (3)

**A gépipari vállalkozások számának megoszlása létszám-kategória szerint, 2011. december 31.**



Forrás: KSH

„Magyarországon a működő vállalkozások között a kis- és közepes méretűek (a legfeljebb 249 főt foglalkoztatók) dominálnak, számuk 2011-ben közel 690 ezer volt, míg minimum 250 fővel tevékenykedő nagyvállalatot mindössze 865-öt tartottak számon.

A mikrovállalkozások (10 fő alattiak) a működő vállalkozások 95, a 10–49 fősek 3,8%-át, az 50–249 fővel tevékenykedők 0,7%-át képviselték, míg a nagyvállalatok körébe tartozó 250–999 főt foglalkoztatók illetve az ezer fő feletti aránya együttesen mindössze 0,1%-ot tett ki. A létszám-kategóriánkénti megoszlás minden régióban az országoshoz hasonlóan alakult.” (4)

A működő vállalkozások számának megoszlása gazdasági ágak szerint, 2011

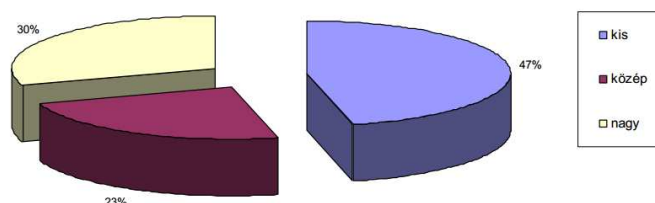
(százalék)

Gazdasági ág	Kis- és közép-vállalkozások összesen	Ezen belül			Nagyvállalatok összesen	Ezen belül	
		1-9 fő	10-49 fő	50-249 fő		250-999 fő	1000 és több fő
Ipar	7,7	6,9	22,0	39,8	50,2	51,1	46,3
Építőipar	9,2	9,2	11,3	6,4	2,3	2,4	1,9
Kereskedelem, gépjárműjavítás	20,1	20,0	25,0	15,8	12,6	12,7	12,3
Szállítás, tárolás	4,3	4,2	5,6	5,5	7,4	6,5	11,1
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	4,6	4,5	7,8	3,5	2,2	2,0	3,1
Információ, kommunikáció	5,0	5,1	3,4	3,2	3,8	3,6	4,9
Ingatlanügyletek	4,4	4,5	3,0	1,4	1,2	1,4	-
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	16,0	16,4	6,4	3,4	2,7	3,1	0,6
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	5,4	5,4	5,8	8,8	9,7	9,4	11,1
Egyéb szolgáltatás	5,3	5,3	1,1	1,0	0,3	0,4	-
Többi ágazat	17,8	18,2	8,8	11,2	7,6	7,4	8,6
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: KSH

„ Az APEH elemzése (amelyet részletesen a TOP 100 kiadvány tartalmaz) egy nagyon lassú felzárkózási folyamatról számolnak be, amelyet rengeteg belső feszültség és egyenlőtlenség is jellemez: a kis számú erős nagyvállalat és a nagy számban működő kkv réteg, a fejlett és az elmaradott kistérségek, az egyre csökkenő foglalkoztatott és egyre növekvő inaktív réteg között. A vállalkozások tekintetében különösen tragikus a középréteg hiánya, az erős kisvállalatok és középvállalkozások fogyatkozó száma, tőkeereje, holott a fejlődés igazi motorjai ezek a cégek lehetnének. „

Alkalmazotti létszám 2007



(5)

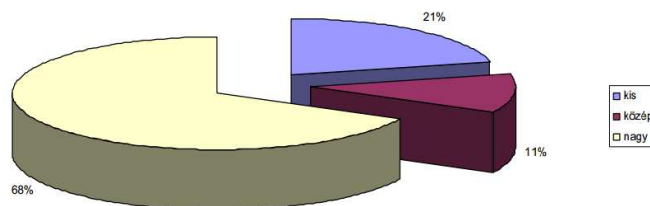
Forrás: [http://www.norria.hu/files/620/Az\\_Eszak-magyarorszag\\_i\\_regio\\_innovacios\\_folyamatai.pdf](http://www.norria.hu/files/620/Az_Eszak-magyarorszag_i_regio_innovacios_folyamatai.pdf)

„A KKV-k szerepe a foglalkoztatás tekintetében a leginkább szembeűnő. Minden régióban – a nagyobb szervezetszámúól adódóan – a mikrovállalkozások nyűjtottak a legtöbb munkavállaló számára kereseti lehetőséget. A kis- és középűállalkozások foglalkoztatási súlya gazdasági áganként jelentős eltéréseket mutat. Szerepűk elsősorban a szolgáltatások területén erőteljes, a középűállalkozások tevékenysége következtében azonban az iparban is jelentős. „ (2)

Ezeknek a kiscégeknek azonban hatalmas nehézségekkel kell szembenéűniűk a modern piacokon:

„A kis cégek számára (50 fő alatt) az előrelépés paradoxona, hogy amelyeknek sikerűl is megkapaszkodniűk a beszállítói piramis alsó szintűjén, az alacsony profitráta miatt a beszállításokból rendszerint nem keletkezik akkora nyereség, amely további jelentős

Az adózás utáni eredmény+amortizáció megoszlása a régióban



beruházásokhoz, fejlesztésekhez szükséges lenne. Nehezen járható út tehát, hogy a vállalat nagyon kis mennyiséggel kezdi, majd, a képződő nyereség folyamatos újra-befektetésével (szerves fejlődéssel) egyre feljebb lép a beszállítói hierarchiában. Különösen, ha emellett nincs más, magasabb nyereséget biztosító tevékenysége.” (5)

### 3. Régió partner szolgáltatás létrehozásának célja

Az előbbiekben vázoltam, hogy miért fontos a régióban a gépgyártás támogatása, valamint bemutattam az ebben leginkább érdekelt KKV réteg helyzetét és működésűk nehézségeit is. Ugyanakkor fontos látnunk, hogy ezeknek a kis cégeknél alapvető érdek lenne a kapcsolatok megerősítése:

„A magyar KKV szektor szétaprózottsága, és a vállalati együttműködések alacsony szintje, ami akadályozza, hogy a felsorolt követelményeket a kis cégek egyűttesen, összefogással teljesítsék (közös fejlesztés, közös képzés, nagyobb termék-mennyiség biztosítása, nagy értékű gépek esetlegesen közös beszerzése).

A nemzetközi és a hazai tapasztalatok szerint elsősorban azoknak a vállalatoknak van esélyük komoly beszállítói pozíciókra, amelyek legalább 50 főt alkalmaznak és árbevételük eléri az 500 millió forintot. Ebből azonban Magyarországon 2008-ban mindössze 773 volt, s közülük is mindösszesen 607 a pozitív üzemi eredménnyel bíró (nem veszteséges) cég (ebből is 199 kizárólag külföldi tulajdonú).” (6)

Cégünk alapításának célja a fent vázolt probléma orvoslása. A legtöbb gépipari cégnél nincs sem humán erőforrás a kapcsolatok kialakításához, sem pedig kellő rálátás a többi cég munkájára. Láthatunk pozitív példát más városban és más területen, ahol sikerült összehangolni a kisebb cégek kínálatát nagyobb cégek keresletével, ezáltal jól működő beszállítói hálózatok jöttek létre a betelepült nagyvállalatok árnyékában. (Például az Elektrolux-Lehet gyár és beszállítói).

Máshol is tapasztalunk pozitív kezdeményezéseket például a klaszterek szerveződése is jó irányba mutat, de sajnos még nem elterjedt térségünkben ezen a területen ez a szervezeti forma. Ennek hiányára Dávid János egyetemi kutató-oktató is felhívta a figyelmet egyik előadásában:

„Együttműködő, egymásra támaszkodó-kooperatív- bizalmi kapcsolatokra épülő Gépipari KKV-szektor

- Nincs ilyen
- Nem is szervezi senki
- Nincs közös marketing (nincs is alapja, mert nincs átfogó kép a kínálatról)
- Senki sem tudja a világon, hogy itt érdemes „dolgoztatni”
- Nincs közös pozitív ágazati „önkép” (7)

Ez az összefogás sajnos még hiányzik a régió cégei között. Az okokra kereshetjük a választ akár a bizalmatlan üzletviszonyokban, vagy a mikro cégek humán erőforrás hiányában, vagy a folyamatosan változó igényekben is . Ugyanakkor, ha kitekintünk Európa más országaira láthatjuk, hogy mennyire fontos a kapcsolatok kiépítése ezen a területen:

„Az európai vállalkozások körülbelül 99 %-a kis- és közepes-méretű vállalkozás, melyek jellemzően nagyobb rugalmasságot, gyorsaságot, innovatív és vállalkozási szellemet mutatnak, mint a nagy, egyöntetűbb szervezetek. Ezen túl, a kis- és közepes-méretű vállalkozások az erős verseny és gyümölcsöző együttműködés között meglévő módon működnek együtt, ez pedig előmozdítja azt a folyamatot, melyet „együtt versenyzésnek” neveznek;” (3)

Cégünk alapkonceptiója egy olyan üzleti alapon működő segítségnyújtás, ami a fenti terheket leveszi üzletfeleink válláról. Sajnos egy ilyenhez hasonló szolgáltatás sem tudna nonprofit módon működni, hiszen a fenti célok eléréséhez mind humán erőforrásra, mint pedig technikai háttérre szükség van. Ezért igyekeztünk élni a Start-up cégeket támogató pályázati felhívás nyújtotta lehetőséggel. Ezáltal esélyt kaptunk arra, hogy ötletünket a pályázaton keresztül elindíthassuk, és a működéshez szükséges technikai háttérrel megteremthessük.

#### **4. A szolgáltatás bemutatása**

Koncepciónk a régió belül működő mikro és középvállalkozások közti kapcsolat megerősítése szolgáltatásunk segítségével. A cégek közötti kapcsolat régiókon belül egyenlőre nem

zökkenőmentes, mint az előzőekben már bemutatottuk. Ennek oka lehet az előbb felsoroltak mellett az is, hogy a kis cégek el vannak foglalva a mindennapi fennmaradásért folytatott küzdelemben, ezért nem tudnak előre tervezni, vagy hosszú távú koncepciót kiépíteni a nagyobb megrendelések megszerzése érdekében. Ezen a ponton segíthet a cégünk. Központi adatbázisba rögzítjük a partnereink műszaki paramétereit, és igény esetén segítünk partnert találni egy-egy nagyobb megrendelés vállalásához, esetleg egy külső cég speciális megrendeléséhez megtaláljuk a legmegfelelőbb céget a régió belül.

Ennek legfontosabb eleme egy központi adatbázis, valamint egy interaktív módon működő weboldal létrehozása volt.



## 5. Szlogenünk: „Társ a gépgyártásban.”

Itt megfogalmaztuk legfontosabb célunkat, hogy a régió belül működő kisebb gépipari cégek egymásba ne a konkurenciát, hanem egymás segítségét, partnerét láthassák.

Szolgáltatásunk működésében is próbáltuk a partneri elvet követni. Ebből az okból kifolyólag a rendszerbe kerülés semmi költséggel nem jár az ügyfélnek. Amikor az együttműködési megállapodást megkötjük bekerül az adatbázisunkba és ezáltal esélyessé válik a kiközvetítésre. A második lépcsőben várjuk az igények jelentkezését és mi is aktívan segítünk a szolgáltatás minél szélesebb körben való megismertetése által, hogy megrendeléseket kapjunk az adatbázisban működő cégek termelési kapacitásaira. Ezt próbáljuk elősegíteni a „Speciális gyártási igények” menüpont bevezetésével ahol a megrendelők igényeit megfogalmazva keressük az újabb cégek jelentkezését, akik ezekre a speciális igényekre is tudnak megoldást nyújtani.

A közvetítői munka csak ezután kezdődik. Amikor egy cég konkrét igénnyel lép fel irányunkba, akkor az adatbázisból kiválasztjuk a legalkalmasabb cégeket és informálódunk a konkrét időszak kihasználatlan kapacitásairól. Ha megtaláltuk a legmegfelelőbb gyártási partnert, akkor az adott megrendelés és az ebből származó nyereség ismeretében kialakítjuk a mindenki számára megfelelő közvetítői díjat, amit a sikeres gyártás és pénzügyi teljesítés után kell velünk rendezni. Így csak akkor kell ügyfelünknek fizetni, ha sikerül rajtunk keresztül megrendelést kapnia.

Az eddig meglátogatott cégek mind örömmel fogadták a kezdeményezést, és ezek közül sok azonnal aláírta az együttműködési megállapodást. Ezután a feladatunk a szolgáltatás minél szélesebb körben való megismertetése és az adatbázisunk feltöltése. Működési koncepciónkból adódik, hogy a leszerződött kis cégek egymás megrendelőjévé is válhatnak, hogyha egy-egy nagyobb megrendelést megcélözva mások segítségére támaszkodva próbálnak saját méreteiknél nagyobb munkát is elvállalni.

Ugyanakkor kezdeményezésünkkel próbálkozunk egy gondolkozásbeli változást is elkezdni ebben a régióban mely azon alapszik, hogy a régió jelenlegi helyzetéből kitörni csak egymás támogatásával és összefogással lehetséges, hogy a kisebb cégek a régión belül egymásban ne csak konkurenciát lássák, hanem partneri viszonyba kerülve próbálkozzanak kitörni a méretükből adódó nehézségekből.

## **IRODALOMJEGYZÉK, HIVATKOZÁSOK**

(1): [www.bokik.hu/hu/teruletfejlesztes/](http://www.bokik.hu/hu/teruletfejlesztes/)

(2): <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorgepipar.pdf>

(3): <http://munkarendalapitvany.hu/3.fejezet> **Fejezet A** kihaló szakmákat tömörítő ágazatok kilátásai 2020-ig

(4): <http://www.piacutatasok.hu/2013/10/ksh-mikrovallalkozasok-aranya-95.html>

(5): [http://www.norria.hu/files/952/EM\\_S3\\_Strategia.pdf](http://www.norria.hu/files/952/EM_S3_Strategia.pdf)

(6): <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2012/05/07/a-magyar-kkv-k-beszallitoi-szerepenek-erositeserol%E2%80%A6-2011-kutatasi-attekintes/>

(7): Stratégiai tervezés a gépipari ágazat munkaadóinak és munkavállalóinak szolgálatára (10 május 19 . )

Előadó: Dávid János egyetemi kutató-oktató /3K Consens Iroda/