

Beszállítók és hálózatosodás: az Electrolux Lehel Kft. példája

BAKÁCS ANDRÁS – CZAKÓ VERONIKA – SASS MAGDOLNA

*Mára Magyarország a háztartásigép-gyártás egyik regionális „nagyhatalma” lett – Lengyelország mellett, s ebben fontos szerepet játszottak a svéd Electrolux magyarországi beruházásai. Ezek – a többi hazai leányvállalathoz képest – kiemelkedő mértékben támaszkodnak helyi beszállítókra. A Jászberényben működő Electrolux Lehel Kft. vizsgálata, a körülötte működő beszállítói hálózat kialakulási folyamatának elemzése, a vállalati háló feltérképezése, a beszállító vállalatok legfontosabb jellemzőinek vizsgálata tanulsággal szolgálhat arra vonatkozóan, hogy melyek azok a tényezők, amelyek a külföldi tulajdonú vállalat helyi gazdaságba való erőteljesebb integráltságát, a helyi hozzáadott érték gyarapítását elősegítik. Különösen érdekes ebben a tekintetben, hogy az Electrolux Lehelnek beszállító helyi kis- és közepes méretű vállalatok versenyképessége hogyan javul az együttműködésnek köszönhetően. Vagyis az Electrolux Lehel Kft. példája megmutathatja, hogy mely tényezők segítik elő, hogy a közvetlen külföldi tőkebefektetések helyi gazdaságra gyakorolt pozitív hatásai jobban érvényesüljenek, és ebben milyen szerepe lehet a gazdaságpolitikának.**

Journal of Economic Literature (JEL) kód: L14, L23, L68.

Elméleti háttér

A vállalatok hálózatos együttműködése, az ipari klaszterek kialakulása mind a fejlett, mind a fejletlen országokban több évtizedes múltra tekint vissza. Porter¹ definíciója szerint az ipari klaszter „az egymással kapcsolatban lévő, tevékenységük helyszínét tekintve egymáshoz közel fekvő vállalatok és hozzájuk kapcsolódó intézmények csoportja, amelyek egy adott iparágban tevékenykednek és amelyek közös vonásokkal és egymást kiegészítő tulajdonságokkal rendelkeznek”. Az UNIDO definíciója szerint (Ceglie, 2003, 6. o.) „...a klaszterek szektorálisan és földrajzi értelemben koncentráltan elhelyezkedő vállalatok, amelyek egymáshoz kapcsolódó vagy egymást kiegészítő termékeket állítanak elő, ami miatt közös kihívásokkal kell szembenézniük, ugyanakkor

* A kutatás a VÁTI Kht. (Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Közhasznú Társaság) megbízásából az ICEG Európai Központban készült. A szerzők ezúton is köszönetet mondanak az Electrolux Lehel Kft. munkatársainak segítségükért, valamint a meginterjúvált vállalatvezetőknek és más szervezetek képviselőinek.

¹ Lásd: Nadvi – Barrientos [2004], 1. o.

Bakács András, az MTA Világgazdasági Kutatóintézet tudományos munkatársa.

Czakó Veronika, az ICEG Európai Központ tudományos munkatársa.

Sass Magdolna, az MTA Közgazdaságtudományi Intézet tudományos főmunkatársa. E-mail cím: sass@econ.core.hu

közös lehetőségeik is adódhatnak”. A klaszterek új gondolati keretet biztosítanak a nemzeti, az állami és a lokális gazdaságokról folyó vizsgálatok számára.

A klaszterekkel foglalkozó szakirodalomban vizsgált témák közé tartoznak a klaszterek kialakítása és működésük optimális módszerei, a globalizáció hatásai, a klaszterek külföldi piacokon való megjelenésének feltételei, a regionális innovációs rendszerek kialakítása, valamint a globális értékláncba való bekapcsolódás módjai. A szakirodalomban szintén gyakran esik szó az ipari klaszterek kialakításának az együttműködő vállalatok teljesítményére gyakorolt hatásáról.

A tapasztalatok szerint a hálózatos együttműködés, a klaszterekbe való rendeződés ösztönzően hat az innovatív és versenyképes kis- és középvállalkozások teljesítményére. Az ipari klasztertagság segíti a kisvállalatok érvényesülését a globalizált világban. Ha hálózatot alkotnak és egy klaszter tagjaiként együttesen lépnek fel, megnő az esélyük a globális piacokon való megjelenésre ahhoz képest, mintha különálló aktorokként cselekednének. Ugyanakkor a klaszteresedéssel együtt járó tudásmegosztás segíti őket a környezetvédelmi, a minőségi, az egészségügyi, a biztonsági előírások betartásában és a megfelelő társadalmi szerepvállalás megvalósításában. A követelményeknek való megfelelés a kis- és középvállalatok számára jelentős költségeket jelent, ugyanakkor be nem tartásuk büntetéseket vonhat maga után, és jelentős piacvesztést eredményezhet. A klaszterben való részvétel előnyeihez tartozik még a részt vevő vállalatok közötti hatékonyabb információáramlás, a méretgazdaságosságból adódó lehetőségek jobb kihasználása, a közös stratégia kialakításának lehetősége, az innovációs képesség növekedése. A kormányzati és egyéb intézményekkel szemben való fellépés is hatékonyabbá válhat a kis- és középvállalkozások számára, ha klasztert alkotnak.

A vállalatok közti együttműködés többféle módon kategorizálható. *Altenburg–Meyer-Stramer* [1999] osztályozása szerint a klaszterek három csoportba sorolhatók. Ezek a *túlélő*, a *tömegtermelési* és a *transznacionális vállalatok köré szerveződő klaszterek*. A *túlélő klaszterek* általában a szegénység által sújtott vidéki városok környékén, illetve a metropoliszok külvárosaiban találhatók. Olyan helyeken jelennek meg, ahol magas a munkanélküliség. A második csoportba sorolt *tömegtermelési klaszterekbe* tartozó vállalatok már technológiailag fejlettebbek, nagy mennyiségű terméket állítanak elő, amit főként a helyi piacokon értékesítenek, de a külpiacokon is megjelenhetnek, ahonnan azonban egyre növekvő nyomás nehezedik rájuk. A harmadik csoportba tartozó, a *transznacionális vállalatok köré szerveződő klaszterek* középpontjában fejlett technológiával rendelkező transznacionális vállalatok állnak, amelyek köré gyakran rendeződik helyi beszállítóhálózat. Magyarországon az Electrolux esetében ez utóbbi klasztertypusról beszélhetünk. Míg az első két klasztertypus esetében szimmetrikusabb a viszony a klaszterben részt vevő vállalatok között, addig az utóbbinál jelentős aszimmetria jelentkezik a nagyvállalat és a jellemzően kis- és közepes vállalatokból álló beszállítói kör kapcsolatában.

Egy másik kategorizálás a vertikális (egy-egy vertikum mentén felépülő), illetve a horizontális klaszter (ez utóbbi célja egy adott régióban működő cégek versenyképességének erősítése az egymással és más intézményekkel megvalósított együttműködés révén) között tesz különbséget. (SEED, 2003.) A vertikális klaszterben értéklánc típusú kapcsolatok épülnek egymásra, s általában kisszámú (egy vagy kettő) nagyvállalat köré tömörülnek a beszállító cégek. A cél az, hogy a cégek versenyképességét úgy növeljék, hogy a kiszervezés révén csökkentsék a tranzakciós költségeket, és így optimalizálják a vállalatokban és azokon kívül megvalósított munkafolyamatok összetételét, jellegét. A klaszteresedés folyamatában egyre nagyobb mértékben vonják be a „vezérhajó”-cég(ek) a fejlesztési-tervezési folyamatokba a beszállító vállalatokat.

Másfajta osztályozást ad az Observatory of European SMEs, az Európai Bizottság szervezete. Eszerint a földrajzilag közel elhelyezkedő, azonos iparágban tevékenykedő vállalatok közti kooperáció három szintje különböztethető meg az innovációs együttműködés intenzitása szempontjából (Európai Bizottság, 2002, 14. o.). A *regionális klaszterek* képviselik a legalacsonyabb kooperációs szintet ebben az osztályozásban. A *regionális klaszter* eszerint szűkebb földrajzi területen elhelyezkedő, egymással kapcsolatban álló, azonos iparágban tevékenykedő vállalatok csoportja. Egy fokkal magasabb együttműködési szintet képvisel a *regionális innovációs hálózat*, amelyben kölcsönös megegyezésen alapuló, szervezettebb kooperáció megy végbe a vállalatok között. Az együttműködést erősíti az ezen a szinten már meglévő kölcsönös bizalom és közös csoportnormák, amelyek a vállalatok közösen kifejtett innovációs tevékenységét is támogatják. A legmagasabb együttműködési szintet a *regionális innovációs rendszer* kialakulása jelenti. A minél magasabb szintű innováció érdekében kifejtett kooperáció itt már nemcsak a vállalatokra, hanem egyéb intézményekre (egyetemek, kutató intézetek) is kiterjed. Megelőlegezve a kutatás eredményét, véleményünk szerint az Electrolux Lehel és a köré szerveződött beszállítói hálózat rendelkezik azokkal az adottságokkal, amelyek szükségesek egy *regionális innovációs hálózat* létrehozásához – bár az együttműködés még nem éri el ezt a szintet, illetve ezek alapot adnak egy ennél is magasabb szintű kooperáció kialakításához. A többi kategóriát figyelembe véve vertikális, transznacionális vállalat leányvállalata köré szerveződő klaszternek tekinthetjük a vizsgált vállalatcsoportot.

A kutatás célja, módszertana

A kutatás során az Electrolux Lehel Kft. körül kialakult beszállítói hálózat feltérképezése, a beszállítók és az együttműködés jellemzőinek feltárása volt a célunk. Meg akartuk vizsgálni, hogy az Electrolux Lehelnek milyen a beszállítókkal kapcsolatos politikája, mitől függ a helyi beszállítókra való támaszkodás mértéke, ez mennyiben segíti vagy hátráltatja a beszállítói hálózat kiépülését. Más oldalról megnéztük, hogy mely vállalatok voltak képesek az Electrolux Lehel Kft. beszállítójává válni, illetve hosszabb távon azok maradni, esetlegesen valamilyen magasabb fokú kooperációs szintre lépni a leányvállalattal (például a fejlesztési együttműködésben). Melyek ezeknek a beszállító vállalatoknak a legfontosabb jellemzői méretük, növekedésük, az Electrolux Leheltől való földrajzi távolságuk, beszállított termékeik alapján? Vannak-e specifikus tényezők a beszállítóvá válásnak? Van-e valamilyen jele a beszállítók közötti együttműködésnek? Megvizsgáltuk továbbá, hogy milyen volt és lehet a szerepe a beszállítóvá válásban, a hálózatosodásban, az ezek fejlődését gátló „szűk keresztmetszetek” feloldásában a gazdaságpolitikai támogatásoknak, a különféle gazdálkodói, vállalati szövetségeknek, az érdekképviselői szervezeteknek?

A kutatás során közel negyven, kérdőívre alapozott mélyinterjú készítettünk vállalatok vezetőivel, oktatási intézmények, önkormányzatok, kutatóintézetek, érdekképviselői szervek és más szervezetek képviselőivel. A vállalatok közül elsősorban a háztartásigépgyártásban és a kapcsolódó ágazatokban (főleg a fém- és műanyagiparban, illetve a legfontosabb szolgáltató ágazatokban) tevékenykedő cégeket kerestük fel. A kérdőívben külön hangsúlyt kaptak a következő kérdések: a vállalatközi kapcsolatok megléte, formája, jellege, kedvezőek-e ezek a kapcsolatok a vállalat versenyképessége szempontjából; a vállalatok kapcsolatai vállalkozásfejlesztő ügynökségekkel, pályázatkezelő, érdekképviselői, ágazati szervezetekkel, egyesületekkel, a helyi önkormányzatokkal; illetve a vállalatok és a helyi és környékbeli közép- és felsőfokú oktatási intézmények viszonya. A megkeresést a kezdeti nehézségek után általában pozitívan fogadták az

egy felkeresett intézmények, szervezetek, vállalatok, és általában magas beosztású, a teljes vállalati-szervezeti tevékenységet átlátó, ismerő személyekkel sikerült interjút készítenünk, amelynek során sok esetben a kérdőívben nem szereplő, de az interjúalanyok által fontosnak tartott kérdések, problémák is szóba kerültek.

A vizsgált ágazat és vállalat legfontosabb jellemzői

A háztartásigép-gyártás 6 főbb termékcsoportot állít elő: hűtő- és fagyasztókészülékek, tűzhelyek, mosógépek, hősugárzók, porszívók és mosogatógépek. Az ágazat a teljes hazai feldolgozóipar értékesítésének és foglalkoztatásának valamivel több mint egy százalékát adta 2004-ben. (Lásd az 1. táblázatot!) Exportintenzitása (az export és az összes értékesítés aránya) több mint 10 százalékponttal magasabb, „szellemi-foglalkozású-intenzitása” pedig valamivel alacsonyabb, mint a feldolgozóipari átlag.

1. táblázat

A háztartásigép-gyártás ágazatát jellemző fontosabb mutatók alakulása Magyarországon 2004-ben

Máshová nem sorolt háztartási készülék gyártása (TEÁOR kód 297)		Az ágazat adata	Részesedés a teljes feldolgozóiparból (%)
Értékesítés (millió forint)	Összesen	140 951	1,03
	Belföldre	33 941	0,67
	Exportra	107 010	1,37
Az alkalmazásban állók száma állománycsoportok szerint (fő)	Összesen	9 846	1,38
	Fizikai foglalkozásúak	8 219	1,46
	Szellemi foglalkozásúak	1 627	1,06
Az alkalmazásban állók havi nettó átlagkeresete (Ft)	Összes foglalkoztatott	77 693	92,8*
	Fizikai foglalkozásúak	66 025	94,5*
	Szellemi foglalkozásúak	136 690	102,0*

* A feldolgozóipari átlaghoz viszonyítva.

Forrás: Ipari és építőipari statisztikai évkönyv 2004. KSH, Budapest.

A háztartásigép-piac jellemzőit tekintve Nyugat-Európában a legtöbb háztartás már rendelkezik szinte valamennyi ide sorolt termékkel. Ezen a telítődött piacon a kereslet többnyire a „régii” háztartási gépek lecserélése generálja. A kelet- és közép-európai piacok ezzel szemben sokkal jobb növekedési kilátásokkal rendelkeznek, ami elsősorban a háztartások rendelkezésre álló jövedelme növekedésének köszönhető. Bár Kelet- és Közép-Európában a legtöbb háztartás már rendelkezik mosógéppel, hűtőszekrénnel, illetve tűzhellyel, a mosogatógép-ellátottság azonban még messze elmarad Nyugat-Európától. A Magyarországon eladott háztartási gépek száma évről évre fokozatosan nő. Ez a növekedés átlagosan 1-1,2 százalékponttal meghaladja a háztartási gépek európai piacának volumennövekedését. (Datamonitor, 2005a). Ugyanez jellemzi a többi újonnan csatlakozott ország piacát is. A növekvő vásárlóerő azt is jelenti, hogy egyrészt több terméket vásárolnak a fogyasztók, másrészt nő a nagyobb értékű, jobb minőségű termékek iránti kereslet is.

A fehéráruk piaca az eltérő fogyasztói szokások és a magas szállítási költségek miatt regionális piacokra töredezik. A fehér áruk európai piacán a négy piacvezető vállalat együttes piaci részesedése 60 százalékot tesz ki, ezek az AB Electrolux, a Whirlpool Corporation, a Bosch Siemens Hausgeraete GmbH és az Indesit (régiben Merloni Elettrodomestici). (Datamonitor, 2005b) (Ugyanakkor az amerikai piac sokkal nagyobb koncentrációt mutat: itt a négy vezető vállalat piaci részesedése 90 százalékos – ez előrejelezheti az európai piacot a jövőben jellemző összeolvadási, vállalatfelvásárlási tendenciákat is.)

Az Electrolux a világ vezető háztartásigép-gyártó vállalata, egyes termékekben (hűtőkészülék, tűzhely, mosógép, láncfűrész, fűnyíró és kerti traktor) a legnagyobb termelő. Évente a világ 150 országában több mint 55 millió darab, az Electrolux csoport által gyártott terméket vásárolnak.² 2004-ben az Electrolux csoport éves árbevétele 121 milliárd svéd koronát (3267 milliárd forintot) tett ki. Ugyanebben az évben a vállalat világszerte 72 000 főt foglalkoztatott. A múltban az Electrolux erős és elismert márkáinak köszönhetően versenytársaival szemben jelentősen növelte nyereségességét. A vállalat több jól befutott helyi és regionális márkanevet birtokol. Az Electrolux csoporthoz többek között a következő márkák tartoznak: AEG, Zanussi, Frigidaire, Eureka, Flymo és Husqvarna. Az utóbbi években a vállalat arra törekszik, hogy csökkentse a márkák számát, és az Electrolux márkanevet tegye a cégcsoport világmárkájává.

Az Electrolux nettó árbevétele 2002 óta évről évre csökkent, 2005 volt az első év, amikor sikerült megfordítani a negatív trendet. A 2001–2004-es időszak árbevételcsökkenése mögött elsősorban a gyorsan növekvő piacokon mutatott gyenge teljesítmény áll. A 2003-as pénzügyi évben a vállalat az ázsiai, a brazil és az ausztrál piacokon 2,3 milliárd dollár bevételt ért el, ez 15 százalékkal volt kevesebb, mint az előző évben. (Datamonitor, 2005c) A bevételcsökkenés azért volt különösen riasztó az Electrolux számára, mert a fehéráruk iránti kereslet Ázsiában, különösképpen Kínában a városi lakosság és a középosztály növekedésével egyre erősödik.

Az Electrolux és más háztartásigép-gyártó vállalatok számára a legnagyobb kihívást azonban az emelkedő alapanyagköltségek jelentik. Az Electrolux csoport nyersanyagköltségei 2005-ben 4 milliárd svéd koronával (kb. 113 milliárd forinttal) emelkedtek. (Electrolux, 2005) Az indiai és kínai gazdaság egyre növekvő nyersanyaghiánya miatt 2004-ben az acél világpiacon az ár csaknem megduplázódott. A nyersolaj ára 2005-ben elérte a rekordnak számító hordónkénti 70 dolláros határt. Az olajár emelkedése együtt járt a szállítási és energiaköltségek növekedésével is. Az erős verseny miatt a háztartási gépgyártó vállalatok csak korlátozott mértékben háríthatják át emelkedő költségeiket a fogyasztókra. Az Electrolux legfontosabb termékeinek piacán a verseny egyre kiélezettebb. A vállalatnak a legnagyobb árversennyel a háztartási kisgépek amerikai és nyugat-európai piacain kell megküzdenie. A dollárral szemben viszonylag erős euró gyengítette az európai termelők pozícióit a valutájukat dollárhoz kötő távol-keleti országok egyébként is olcsó gyártóival szemben. A növekvő kínai és indiai kihívásra az európai gyártók az egyre erősebb termékdifferenciálással, a minőség és a dizájn előtérbe helyezésével válaszolnak. További költségnövekedést jelent, hogy 2002 decemberében az Európai Unió elfogadta az ún. WEEE-irányelvet, amely először vezette be az elektromos és elektronikus termékek gyártóinak felelősségét termékeik visszagyűjtésében és újrafelhasználásában. Az Electrolux termékei esetében a visszagyűjtés költségei termékenként 1 és 20 euró között mozognak. (Datamonitor, 2005c) A WEEE-direktíva hatálya mintegy 20 millió Európában eladott Electrolux terméket érinthet évente. A WEEE-irányelv rendelkezéseinek való megfelelés jelentősen csökkentheti a vállalatcsoport nyereségességét.

² Lásd: <http://press.electrolux.hu>

A hatékonyságnövelés jegyében a vállalat jelentősen csökkentette – Európában 2001 és 2005 között megfelelte – a termékplatformok számát. A platformok alkalmazásának nagy előnye, hogy a háztartási berendezések alapelemei – kompresszor, elektronika stb. – a termékek túlnyomó többségében azonosak, csak a dizájn más.

Ezekre a kihívásokra, az emelkedő költségekre a vállalatcsoport a termelés olcsóbb költségű telephelyekre történő áthelyezésével válaszol. Ebben a folyamatban Magyarország is fontos célpont. A háztartásigép-gyártásban egyre erőteljesebbek a relokációs tendenciák, amelyek során a vállalatok termelési folyamataik és/vagy szolgáltató tevékenységeik egy részét, esetleg egészét olcsóbb telephely(ek)en működő leányvállalatukhoz helyezik át. Nemcsak a késztermék-gyártásban jelentős az elmozdulás az alacsonyabb bérköltségű országok felé, hanem az alkatrészgyártásban is. A viszonylag magas fajlagos szállítási költség miatt az elmozdulás egyelőre kontinensen belül történik. Vagyis a nyugat-európai gyártók az új EU-tagországokba, kisebb részt a felvételre várókba helyezik át termelésüket és az alkatrészgyártást, illetve a Nyugat-Európában maradó gyártók egyre nagyobb mértékben szerzik be innen az alkatrészeket. A költségkülönbség két legfontosabb eleme a munkabér és a működési költség. Az AB Electrolux észak-amerikai és nyugat-európai termelési kapacitásainak jelentős részét Közép- és Dél-Amerikába, illetve Kelet- és Közép-Európába telepíti. A közelmúltban két jelentősebb beruházást hajtott végre a vállalat Közép- és Kelet-Európában: Nyíregyházán beindította a kombinált alulfagyasztós hűtők gyártását, míg Oroszországban új mosógépgyárat helyezett üzembe. A már meglévő lengyelországi ruhaszárítógép-gyárban kapacitásbővítést hajtottak végre. Európán kívül Thaiföldön új mosógépgyárat, Mexikóban új hűtökészülékgyárat nyitottak meg. Magyarország jelentőségét jelzi az ágazat relokációs folyamataiban, hogy egy felmérés szerint (*Hunya-Sass*, 2006) a 2003. július–2005. szeptember közötti időszakban ez a szektor a hatodik volt a relokációs esetek számát tekintve. A munkahelyteremtés nagysága alapján az ágazat a harmadik legtöbb új munkahelyet hozta létre az elektronikai ipar és az üzleti szolgáltatások után. Ebben vezető szerepet játszott az Electrolux, illetve kisebb részt a dán Alto porszívógyár telephelyváltása.

A kutatás-fejlesztés területén a legtöbb forrást az egyre energiatakarékosabb és az ún. intelligens háztartási gépek kifejlesztésére fordítják. Nemcsak a fogyasztók keresik tudatosabban az energiatakarékos termékeket, de az Európai Unió irányelvei is az alacsonyabb energiaköltségű háztartási gépeket támogatják. Feldolgozóipari összehasonlításban viszonylag jelentősek az ágazat K+F kiadásai, ugyanakkor ezek túlnyomó része a multinacionális vállalatok központjában összpontosul. Újabban a relokációs folyamatok érintik ezt a területet is, az Electrolux esetében – a vállalati hírek szerint (www.electrolux.hu) – Indiában nyitottak új fejlesztőkapacitásokat. Az Electrolux magyarországi üzemei esetében a fagyasztóláda-gyártáshoz kapcsolódóan folyik jelentős fejlesztő tevékenység. Ennek oka, hogy Európában már csak Jászberényben van a vállalatnak ilyen gyártókapacitása. (Az európai kutatási központ ugyanakkor Olaszországban van.)

Magyarországon az Electrolux 1991-ben jelent meg, amikor a privatizáció keretében megvásárolta a jászberényi Lehel-gyárat. 1991-es megjelenése óta az Electrolux csoport 50 milliárd forintnyi tőkét ruházott be Magyarországon. Az Electrolux csoport egyik legfontosabb termelő bázisa Magyarországon található: itt állítják elő a legtöbb Electrolux hűtőszekrényt Európában, fagyasztóládát ma már egyedül itt gyártanak a kontinensen, míg a jászberényi porszívógyár Európa legnagyobb porszívógyára. 2004-ben az Electrolux Lehel Kft. árbevétele 110 milliárd forintot tett ki. A hazai vállalati rangsorban – a 2004. évre vonatkozó, az ECOSTAT által közölt adatok alapján – a bruttó hozzáadott érték alapján a 49., a foglalkoztatottak száma alapján a 22., a saját vagyon alapján a 18. és a 16. legnagyobb exportőr. 2004-ben 14,4 milliárd forintos beruházással létrehozták az Electrolux nyíregyházi gyárat. Az Electrolux Lehel Kft. 3600 főt foglalkoztatott 2005-ben.

**A háztartásigép-gyártás ágazatát jellemző néhány mutató alakulása
Olaszországban, Svédországban, Magyarországon, Lengyelországban
és Szlovéniában, 2002-ben***

	Olaszország	Svédország	Magyarország	Lengyelország	Szlovénia
Vállalatok száma	848	96	110	433	47
Foglalkoztatottak száma	59 850	8 047	9 671	14 963	10 545
Egy vállalatra jutó foglalkoztatottak száma	70,6	83,8	88	35	224
K+F létszám	n. a.	215	112	n. a.	293
Az ágazat részesedése a feldolgozóipari foglalkoztatásból	1,3	1,0	1,1	0,6	4,1
Ágazat részesedése a feldolgozóipar teljes árbevételéből	1,4	0,9	1,1	0,8	5,3
Egységnyi munkaerőköltség euróban (unit labour cost)	31,4	39,5	7,8	14,8	14,5

* A legújabb teljes körűen rendelkezésre álló adatok 2002-ből származnak. Ezen adatok még nem tükrözik az Electrolux 2003-as, 2004-es jelentős magyarországi kapacitásbővítő beruházásait.

Forrás: Eurostat honlap, iparstatisztikai adatok.

http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=0,1136195,0_45572097&_dad=portal&_schema=PORTAL

A három háztartásigép-gyártó hagyományokkal rendelkező uniós tagország Svédország, Olaszország és Szlovénia, valamint a relokációs folyamatoknak köszönhetően a rendszerváltást követő években jelentős féhérgépgyártó-kapacitásokra szert tett Magyarország és Lengyelország adatait mutatja be a 2. táblázat. 2002-ben Magyarországon többen dolgoztak a háztartásigép-gyártásban, mint Svédországban és kevesebben, mint Szlovéniában, de Olaszországban még így is hatszor annyi embert foglalkoztatott az ágazat, mint hazánkban. A termelési kapacitások Magyarországra helyezését jól magyarázza az a tény, hogy 2002-ben a háztartásigép-gyártás ágazatában hazánkban az egységnyi munkaerőköltség 7,8 eurót, míg Olaszországban és Svédországban 31,4, illetve 39,5 eurót tett ki. Magyarország az egységnyi munkaerőköltség tekintetében Szlovéniánál és Lengyelországnál is versenyképesebb volt 2002-ben.

Az Electrolux Lehel Kft. beszállítói hálózata

Az Electrolux Lehel Kft. körül egy viszonylag kiterjedt beszállítói hálózat alakult ki, amelyet értelmezhetünk (egy alacsony szintű) klaszterként is. Ez a beszállítói hálózat viszonylag jelentős, egyes termékek esetében kiemelkedően magas helyi hozzáadott értéket termel. (Más magyarországi leányvállalatokkal összehasonlítva kiemelkedő a hazai beszállítások részesedése. Jelenleg – becslések szerint – a teljes Electrolux Lehelt tekintve 40 és 50 százalék közötti a hazai beszállítók részesedése (Magyar Gazdasági

Magazin).³ A porszívógyár esetében közöltek külön adatot a hazai beszállítók részese-
désére, amely szerint az alkatrészek döntő többségét, mintegy 70 százalékát, magyar
beszállítók készítik.⁴ Szóbeli közlés alapján a fagyasztóládák esetében minden mű-
anyagból készült részegységet Magyarországon gyártanak. Ebben a kapcsolatrendszer-
ben meghatározó az alá-fölérendeltségi viszony a leányvállalat és a beszállítók között, és
az, hogy a beszállítók közötti kapcsolatok, együttműködések minimálisak.

Az Electrolux Lehel meghatározó szerepe

A jászberényi Lehel Hűtőgépgyárat 1991-ben privatizálták a svéd Electroluxnak.
A Lehel privatizációja idején a legtöbb alkatrészt, inputot a vállalatnál belül gyártották.
Ugyanakkor, mivel a vállalat nem zöldmezős befektetéssel jött létre, hanem privatizáció
révén került a már működő üzem külföldi kézbe – volt már valamekkora helyi beszállítói
hálózat. Néhány évvel a privatizáció után, 1996–1997-től kezdték kiszervezni bizonyos
alkatrészek gyártását, az ún. nem alaptevékenységeket környékbeli vállalatokhoz. Ide
tartoztak a műanyag-fröccsöntés, a fémalkatrész/présalkatrészgyártás, a galvanizálás, az
EPS habpárnagyártás, a hűtőszekrény-kondenzátorok gyártása és az elpárolgatók kész-
re gyártása. Az iparág sajátosságai (a részegységek és alkatrészek viszonylag magas
fajlagos szállítási költsége) miatt igyekeztek földrajzilag közel eső területre koncentrálni
a beszállításokat.

A kiszervezés képezte az alapját a kiterjedt beszállítói háttér kialakulásának. A ki-
szervezés megindulása történelmileg „szerencsés” pillanatban történt: a kiszervezett
tevékenységekre a legtöbb esetben még nem mozdultak rá a külföldi beszállítók. Segítet-
te a folyamatot, hogy a környéken viszonylag jelentős, gépipari-fémfeldolgozási hagyó-
mányokra támaszkodó, fizikai és elsősorban humán kapacitások álltak rendelkezésre
ahhoz, hogy a kiszervezett tevékenységeket helyi vállalatok igyekezzenek megszerezni.
Mivel a svéd Electrolux stratégiája viszonylagos önállóságot biztosít az egyes leányváll-
alatoknak a beszállítók kiválasztásában, és mivel az ágazat sajátosságai is ezt indokol-
ják, a leányvállalat (potenciális) helyi beszállítókat keresett. (Emellett szól az alkatré-
szek és a készterméknél már említett viszonylag magas fajlagos szállítási költségei,
illetve a szezonális, a gyors reagálás miatt a közeli, meghatározott időpontban szállíta-
ni képes beszállítók preferálása, és a verseny nyomása miatt a költségsökkentés egyik
elemeként a raktárköltségek leszorítása.)

A beszállító aktív keresése mind a mai napig jellemzi az Electrolux Lehelt. A vállalati
beszállítási politikának vannak olyan elemei, amelyek kimondottan támogatják
a beszállítóvá válást és a hálózatosság alapját is adhatják, míg más jellemzői inkább a
valódi klaszteresedés ellen hatnak. Segítik a (potenciális) beszállítókat például technikai
segítségnyújtással, inputok közös – és így olcsóbb – beszerzésével, a kiszervezés folya-
mán a meglévő géppark külső vállalatoknak történő értékesítésével, a beszállítókkal
végzett közös fejlesztési tevékenység pedig elmélyíti és magasabb szintre emeli a leány-
vállalat és beszállítója közötti kapcsolatokat. Szintén segíti a hálózatosságát a „több
lábbon állás” követelménye, amely szerint az Electrolux Lehel Kft. igyekszik elérni, hogy
beszállítói teljes értékesítésében ne domináljon a svéd leányvállalatnak történő eladás.
A „több lábbon állást” maga felé is érvényesíti a leányvállalat, mivel minden termék ese-
tében legalább két beszállítót igyekszik foglalkoztatni. A hálózatosság ellen ható leg-
fontosabb vállalati politikai tényező az, hogy – versenyképességi okokból egyébként
érthetően – viszonylag rövid távra kötik a beszállítói szerződéseket.

³ Lásd: <http://www.magygazd.hu/0108/46.htm>

⁴ Lásd: <http://www.portfolio.hu/tool/print.tdp?k=2&i=58828>

A beszállítói kör összetétele, jellemzői

Kialakulásuk szerint öt csoportra oszthatjuk az Electrolux Lehel Kft. helyi beszállítóit. Közöttük egyrészt találunk régi Lehel-beszállítókat, másrészt jelentős számban vannak egykori Lehel-dolgozók által alapított cégek, harmadrészt helyi, addig más tevékenységgel foglalkozó kis- és közepes vállalatok, negyedrészt kis számban olyan külföldi részvételű vállalatok, amelyek hagyományos Electrolux-beszállítók, és Magyarországra is követték vevőjüket, ötödrészt olyan, általában magyar tulajdonú vállalatok, amelyek stratégiájukban kiemelt szerepet szánnak a különféle (külföldi részvétellel működő) vállalatoknak történő beszállításnak. A magyar tulajdonú, induláskor általában kisméretű cégek között jelentős azoknak a száma, amelyek a kiszervezés során megvették, átvették, bővítették, fejlesztették az Electrolux Lehel Kft. megfelelő gépparkját, és így indították be az alkatrészek vagy részegységek gyártását. Ugyanakkor – más magyarországi leányvállalatokhoz viszonyítva – elenyésző azoknak a külföldi részvételű vállalatoknak a száma, amelyek követték Magyarországra hagyományos vevőjüket, az Electroluxot, azzal a céllal, hogy itt is beszállítsanak neki. E csoportosítás létjogosultságát alátámasztja, hogy a meginterjúvolt vállalatok közül a legtöbb (több mint felük) hazai magánszemély tulajdonában volt, a maradék szinte mindegyike hazai iparvállalat tulajdonában, és mindössze egy olyan volt, amelyet külföldi iparvállalat irányított. A meginterjúvolt vállalatok alapításának éve is párhuzamba állítható e csoportosítással: egy „hagyományos” Lehel-beszállító volt a mintában, amelyet 1990 előtt alapítottak. Az 1990–1995 közötti, a kiszervezés előtti időszakban alapították a vállalatok felét, s közel felét pedig a kiszervezés 1995-ös megindulása után. A vállalatok több mint fele zöldmezős befektetéssel jött létre.

Az Electrolux Lehel Kft. meghatározó szerepét mutatja, hogy a megkérdezett alkatrészgyártó vállalatok több mint háromnegyede jelölte meg a vevők-fogyasztók közelségét mint a legfontosabb telephelykiválasztó tényezőt, míg más tényező a vállalatok kevesebb mint 10 százalékánál játszott jelentős szerepet (például az autópálya, a vasút közelsége, a képzett munkaerő elérhetősége vagy az önkormányzat által nyújtott kedvezmény). A helyi adottságokra való építést, az abba való erőteljes beágyazottságot mutatja, hogy a helyben lakók aránya a foglalkoztatottak között a vállalatok negyötödénél 50 százalék fölött van (közel egyharmadánál 80 százalék fölött), és ennek megfelelően az ingázók aránya viszonylag alacsony.

A beszállító vállalatok arra a kérdésre is választ adtak, hogy mekkora az első három legfontosabb termék részesedése egyenként az összes árbevételből. A viszonylag nagymértékű kiszolgáltatottságot jelzi, hogy a vállalatok közel felénél az első legfontosabb beszállított termék (alkatrész) az összes árbevétel felét adja. Különösen magas ez az arány a zöldmezős befektetéssel létrejött beszállítóknál; illetve a hazai iparvállalatok által „tulajdonolt” és az egyetlen külföldi tulajdonban levő vállalat esetében. A teljes mintát tekintve a második-harmadik termék ritkán részesedik 20 százaléknál többel az összes bevételből. E vállalatoknál túlnyomórészt hazai értékesítésre kerülnek az alkatrészek, részegységek, a kivitel részaránya a vizsgált vállalatok több mint felénél 10 százalék alatti, 90 százalékánál 30 százalék alatti. Ugyanakkor hazai piaci részesedésüket tekintve viszonylag jelentős azoknak a vállalatoknak a száma a mintában, amelyek szinte monopolhelyzetben vannak (piaci részesedésük 91-100 százalékos) az általuk gyártott alkatrész értékesítését tekintve: ilyen volt a mintában szereplő vállalatok fele. (Elsősorban a hazai iparvállalatok tulajdonában levő, illetve az egyetlen külföldi részvételű vállalat tartozik e körbe.) A magas hazai értékesítési arány és egy-egy alkatrésznél a kvázi-monopolhelyzet is mutatja, hogy a mintában szereplő vállalatok jelentős részének stratégiájában meghatározó szerepet játszik az Electrolux Lehelnek történő beszállítás.

Fontos lehet a hálózatosodás szempontjából, hogy rendelkeznek-e további beszállítókkal az Electrolux Lehelnek első körben beszállító vállalatok. Ezzel kapcsolatban egyrészt a beszállítók számára kérdeztünk rá, és nyilvánvalóvá vált, hogy az Electrolux Lehel viszonylag jelentős számú további régióbeli és régió kívüli vállalatnak ad közvetve beszállítási lehetőséget. A mintában szereplő vállalatok átlagosan 30-35 beszállítóval dolgoznak. A tendenciákat jelzi, hogy 2002 és 2005 között minden tulajdonosi vállalatcsoportban nőtt a beszállítók száma. Túlnyomórészt hazai beszállítókra támaszkodnak a vizsgált vállalatok, az importból beszerzett termékek részesedése csak a vállalatok egynegyedénél nagyobb mint 50 százalék. Minden tulajdonosi csoportban átlagosan magasabb a hazai beszállítók részesedése, mint az importé, kivéve az egyetlen külföldi tulajdonban levő vállalatot.

A beszállítóvá válásban fontos a vállalati együttműködés szerepe. A vállalatok kétharmadát segítették valamilyen módon a beszállítóvá válásban (a legtöbb esetben az Electrolux Lehelről van szó), illetve a vállalatok közel háromnegyede segített valamilyen módon másik vállalatot abban, hogy az ő beszállítójává váljon. A legmagasabb ez a két arány a hazai magánszemélyek tulajdonában levő vállalatok esetében, ami jelzi, hogy ezen a területen erőteljes a vállalati együttműködés.

Az Electrolux Lehel beszállítói politikájában fontos szerepet játszik az, hogy a beszállítók lehetőleg „több lábon álljanak”, vagyis ne haladjon meg egy bizonyos részesedést az Electroluxnak történő szállítás a teljes értékesítésből. Ez a stratégia sikeresnek bizonyul a mintában szereplő vállalatoknál, amennyiben a legfontosabb partnerek számát tekintjük. Egyetlen olyan cég van, amely csak egy vállalatnak értékesít, és egyetlen olyan, amelyik háromnak. Átlagosan a mintában szereplő vállalatok 35 cégnek értékesítenek. Ugyanakkor az árbevétel százalékában a legfontosabb partner (a legtöbb esetben az Electrolux Lehel) már a vállalatok felénél adja az árbevételnek legalább a felét. Tehát ebben a tekintetben a legtöbb esetben nem igazán teljesül az Electrolux Lehel igénye.

Megnéztük, hogy a különféle vállalati együttműködési formák, kapcsolatok milyen formában vannak jelen az Electrolux Lehel beszállítói között. Összességében kevés az ilyen együttműködés. Az együttműködés formáit tekintve a legtöbb vállalat OEM-ként (original equipment manufacturer) áll kapcsolatban másik vállalattal, illetve alvállalkozóként beszállít vagy bér munkát végeztet. Jelentős még a technikai segítség nyújtása, illetve elfogadása más vállalattól, amelyet kapcsolatba hozhatunk azzal a már említett ténnyel, hogy a mintában szereplő vállalatok viszonylag jelentős segítséget kaptak és adnak más vállalatoknak a beszállítóvá válásban. Más, kevésbé formalizált együttműködési formák jelenléte minimális.

Megkérdeztük azt is, hogy milyen területen jelent segítséget a vállalatnak a többi vállalattal bármilyen formában megvalósított kapcsolat. Nagyon kevés vállalat jelölt meg valamilyen területet. A legtöbbben egymásnak a rendelés teljesítésében nyújtanak segítséget, amennyiben a vállalat kapacitásai teljes mértékben le vannak kötve. Említésre került még két-három esetben a foglalkoztatottak képzésében, a termékminőség javításában, a kutatásban és termékfejlesztésben, a szállítási feltételek alakításában, a modern technológiák alkalmazásában, a termelési folyamat javításában, az új piacok felkutatásában, a vásárokon való közös részvételben, a közös lobbizásban folytatott együttműködés.

A beszállítók között kevés a kapcsolat, az együttműködés alacsony szintű, a bizalomhiány, a közöttük levő erős verseny gátló tényezőkként jelentkeznek. Az interjúk során néhány informális kapcsolatra találtunk példát, amelynek teret a helyi Menedzserklub biztosít.

A vizsgált régió munkaerő-piaci és képzettségi jellemzői – előnyök és hátrányok a beszállítások és a hálózatosodás szempontjából

Az interjúk során szinte mindegyik vállalat képviselője kiemelten foglalkozott a munkaerőhiánnyal, egyes szakmák képviselőinek „eltűnésével” mint a vállalati működést, fejlődést, kooperációt akadályozó egyik fontos tényezővel. Ugyanakkor a telephelyek (Jászberény és Nyíregyháza) indulásánál és fejlesztésénél, illetve a beszállítói hálózat kialakulásánál jelentős szerepe volt a megfelelően képzett munkaerő elérhetőségének. Ez a helyzet változott meg napjainkra jelentősen a jászberényi gyár számára.

A statisztikai adatok azt mutatják, hogy az Észak-Alföld régióban jelentős munkaerő-tartalék halmozódott fel, ugyanakkor számos (bár a munkaerő-piaci kínálattól jelentősen eltérő szerkezetű) betöltetlen munkahely van. A munkahelyek betöltését a munkaerő-kínálat képzettségi szintje, a képzettség jellege, illetve egyéb, gyakran szociális tényezők akadályozzák. A háztartásigép-gyártás és a hozzá kapcsolódó beszállító vállalatok tevékenysége az Electrolux Lehel jászberényi és nyíregyházi gyára körül koncentráldódik. A két város környékén nagymértékben eltérő munkaerő-piaci viszonyok alakultak ki.

Jászberény környékét ma a munkaerőhiány jellemzi a háztartásigép-gyártásban részt vevő vállalatok képviselői szerint. A helyi vállalatoknak gyakran távolabbról, a kistérségen és az Észak-Alföld régión kívülről kell munkaerőt hozniuk. Az egyik vállalat esetében előfordult, hogy jászberényi telephelyétől közel 50 kilométeres távolságban fekvő faluból hordta be a munkaerőt buszjárat üzemeltetésével. Ezzel egyben a falu legfontosabb foglalkoztatója volt. A vállalatok a rendszeres buszjárat üzemeltetésén kívül az utazás árához való hozzájárulással is segítik a munkahely elérését a munkavállalók számára. Az ország még távolabbi részeiből származó munkavállalóknak egyes vállalatok szolgálati lakást biztosítanak.

Nyíregyházát és környékét ugyanakkor a jelentős munkaerő-kínálat jellemzi. Az országnak ezen a részén is magas az inaktivitás aránya, sokan vesznek részt időszakosan vagy állandó jelleggel a háztáji mezőgazdasági munkák végzésében. Ugyanakkor aktív munkakeresőből sincs hiány. Ez is nagymértékben befolyásolta az Electrolux Lehel Kft. nyíregyházi telephelyválasztását. (Szerepet játszott még a nyíregyházi ipari parkban üzemelő Flextronics-hoz képest a termelés eltérő szezonalitása, ugyanakkor a tevékenység hasonlósága – a betanított munka –, ami lehetővé teszi, hogy a két gyár egyfajta „szimbiózisban” működjön a munkaerőt illetően.) Itt nincs szükség a kistérségen, illetve a régión kívüli munkaerő bevonására, hiszen az helyben is bőségesen rendelkezésre áll. Meg kell azonban jegyezni, hogy az Electrolux Lehel Kft. Nyíregyházán főleg szalag mellett dolgozó, betanított munkaerőt alkalmaz, és nincs a város körül beszállító bázisa. Ezt a gyárat is a jászberényi és környéki beszállítók látják el részegységekkel. A legfontosabb hiányszakma a nyíregyházi gyár esetében a szakközépiskolai képesítést igénylő technikus végzettség.

Az Észak-Alföld régióban a háztartásigép-gyártással foglalkozó vállalatok számára problémát jelent a releváns szakmákban fennálló munkaerőhiány. Technikusokra és géplakatos szakmunkásokra lenne a legnagyobb szükség. A hiány a Jászberényben működő szakképzési intézmények jelenléte ellenére jelentkezik. A helyi szakmunkásképzésben minden évben felméri, hogy milyen végzettségű szakmunkásokra van vállalati igény, és lehetőség szerint annak megfelelően indítják el az osztályokat. A háztartásigép-gyártással foglalkozó vállalatok szempontjából releváns szakmák kitanulása azonban nagy erőfeszítést igényel a tanulóktól, ezért csak kevesen döntenek ezek mellett.

A háztartásigép-gyártásban érintett vállalatokkal készített interjúk rávilágítottak azokra a munkaerő-piaci hiányosságokra, amelyek szorosan összefüggnek az oktatási

rendszer egyre élesedő feszültségeivel. Tipikusan hiányszakmának számít a szakmunkások között a géplakatos, a szerszámkészítő, a CFC-marós, a szakközépiskolai végzettséghez köthető technikus és a felsőoktatás szintjén a mérnök. Géplakatos és szerszámkészítő munkakörben egyre inkább jellemző az idősebb munkaerő jelenléte, akik nyugdíjazás utáni felváltására nincs meg a fiatal szakember-utánpótlás. A hiányszakmák válsága tehát a közeljövőben nem oldódik meg.

Egyes vállalatok egyéni módszereket dolgoznak ki a hiányszakmák betöltésére. Egy vállalat például 30 ezer forintos pluszjuttatást ad azon dolgozóinak, akik a hiányszakma (szakmunkás) kitanulása iránt érdeklődő fiatal munkaerőt visznek a vállalathoz, és segítenek az új dolgozók képzésében, átképzésében. A szakmunkások kiképzésének költségeit azonban nem tudják magukra vállalni a kis- és középvállalatok, mert egyes szakmák esetében például a kiképzéshez drága, speciális gépek beszerzésére lenne szükség.

A jászberényi szakközépiskola végzőseinek nagy részét elszívja a felsőoktatás. A végzősök közül a legtöbben olyan műszaki felsőoktatási intézménybe mennek továbbtanulni, ahová alacsony pontszámmal is bekerülhetnek. Az itt szerzett diplomával azonban nehéz elhelyezkedni. A magasabb követelményeket támaztó Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemre való bejutást csak nagyon kevesen próbálják meg.

A Budapestre kerülő diákok ritkán térnek vissza diplomásként vidéki munkahelyekre. Ugyanakkor létezik ellenpélda is: az Electrolux Lehel Kft. nyíregyházi gyáranak vezetői között van BME-n végzett mérnök. Munkahelyválasztását ugyanakkor nagymértékben befolyásolta, hogy családja, szülei a közelben élnek. A Miskolci Egyetemen és a Nyíregyházi Főiskolán végzett mérnökök nagyobb hajlandóságot mutatnak a régióban való munkavállalásra. Az Electrolux vezető beosztású munkatársai közül néhányan a GATE (Gödöllői Agrártudományi Egyetem) gyöngyösi és gödöllői karán végeztek.

A háztartásgép-gyártással foglalkozó vállalatoknál fennálló szakemberhiány kialakulásához hozzájárul a felsőoktatás kedvezőtlen szerkezete. Nem a hiányszakmákra koncentrálódik a képzés, hanem humán területen képeznek a munkaerő-piaci kereslet szempontjából indokolatlanul sok hallgatót. Ennek magyarázata, hogy a mérnökképzés egy főre eső költsége jelentősen meghaladja a humán területekét, míg az intézmények a hallgatók számának arányában kapják az állami támogatást. Emiatt érdekükben áll, hogy az „olcsó szakokon” legyen minél több hallgatójuk, a drágább mérnökképzés pedig háttérbe szorul. A mérnökök esetében további probléma, hogy nagymértékben érinti őket az „agyelszívás” jelensége: külföldön lényegesen magasabb fizetés vár rájuk. Ha Magyarországon vállalnak munkát, gyakran sokkal magasabb fizetést és egyéb juttatásokat várnak el, mint amit a hazai kis- és középvállalatok biztosítani tudnak.

Összefoglalva tehát a három legfontosabb probléma a háztartásgép-gyártás területén a hiányszakmák általános presztízsvesztése (mind a szakmunkásképzés, mind a szakközépiskolai és mind a felsőoktatás esetében), a szóban forgó szakmák mindhárom oktatási szinten más szakmákkal, illetve szakokkal szemben fennálló magasabb követelményei, valamint az oktatási rendszer rendszerváltás óta végrehajtott változtatásai, amelyek a szóban forgó szakmák rovására érvényesültek.

A beszállítók lehetőségei – továbbfejlődés, upgrading, klaszteresedés

A kilencvenes évek végén és a kétezres évek elején, az ágazati relokációs folyamat felgyorsulásával, az Electrolux-Lehel Kft. termelésének növelésével, az európai fagyasztóláda- és porszívógyártó-kapacitás Jászberénybe telepítésével, a hűtőgépgyártás felfutásával további lehetőségek nyíltak meg az addigra megerősödött helyi beszállítók előtt. A svéd Electrolux stratégiája viszonylagos önállóságot biztosít az egyes leányvál-

latatoknak a beszállítók kiválasztásában.⁵ Így néhány, különösen versenyképes hazai beszállító a multinacionális cég európai beszállítójává lépett elő. A meginterjúvott vállalatok között több olyan is volt, amely kicsiből közepes, sőt nagyvállalattá nőtt, és az Electrolux más országbeli leányvállalatainak is beszállítója lett az utóbbi években. A beszállító vállalatokkal készített interjúk alapján megállapítható, hogy azok a beszállítók lettek igazán sikeresek (például a vállalat növekedését, terjeszkedését, piaci részesedésének alakulását tekintve), amelyek esetében a kockázatvállalási készség-képesség erőteljesebb és a vállalati menedzsment innovatívabb, kezdeményezőbb. A hazai beszállítók európai beszállítóvá válását, exportjuk jelentős felfutását – a leányvállalaton belüli termelés és a helyi beszállítások kiemelkedően magas szintje mellett – a közvetlen külföldi tőkebefektetés egyik jelentős addicionális kedvező hatásaként értelmezzük, amelynek révén a fogadó gazdaságra gyakorolt pozitív hatása erőteljesebb, mint sok más magyarországi közvetlen külföldi beruházásé.

További lökést adhat a helyben beszerzett inputok növekedésének a beszállítók számára az, hogy 2005-ben az Electrolux Nyíregyházán nyitotta meg legújabb, zöldmezős beruházással létrejött üzemét. A leginkább kockázatvállalásra kész hazai beszállítók közül már volt olyan, amelyik követte vevőjét a nyíregyházi ipari parkba. Sok olyan cég is van, amelyik Jászberényben vagy annak környékén levő telephelyéről látja el a nyíregyházi gyárat. A szolgáltató szektorbeli beszállítók esetében pedig sokat foglalkoztat az új nyíregyházi gyár is.

Ugyanakkor nem találtunk példát arra, hogy a beszállítók közül valamelyik közepes vagy nagyméretű vállalat egyfajta integrátor vállalatként „szervezze” más hazai kis- és közepes vállalatok beszállításait az Electrolux Lehelnek. Pedig ez is egy lehetséges útja lenne a helyi beszállítói hálózat bővülésének, növelésének.

Egy másik, addicionális pozitív hatás, hogy az Electrolux körül kialakult beszállítói kör egyes vállalatai, a beszállító ágazatok (műanyagipar, fémfeldolgozás) termékeinek „univerzalitása” miatt más, környékbeli, sőt távolabbi nagyvállalatok-leányvállalatok beszállítóivá is váltak. Így például a jászfényszaru Samsung-gyár, vagy a hatvani Bosch-üzem is vásárol alkatrészeket, részegységeket egyes Electrolux Lehel-beszállítóktól.

A háztartásgép-gyártás területén az Electrolux Lehel Kft.-vel kapcsolatban álló cégek a vállalati hálózatok kialakulásának egy speciális típusát jelenítik meg. A multinacionális vállalat beszállítói nem képeznek formális szövetséget, nem működik köztük explicit, intézményesített formában klaszterszerű együttműködés, ugyanakkor a klaszterképződés számos ismérével rendelkeznek. Bár formális intézményi összefogás nincs a vállalatok között, ugyanakkor elmondható, hogy informális csatornákon keresztül kapcsolatban állnak egymással. A régi gyerekkori, iskolai, előző munkahelyi (különösen az Electrolux Lehel Kft. elődjénél kialakult) személyes kapcsolatok fontosak ebből a szempontból. A vállalati együttműködés egyetlen formális módjára a helyi Menedzserklub kínál lehetőséget. Szervezésében előadásokra, összejövetelekre kerül sor, ahol lehetőség nyílik a tapasztalatok megvitatására. Ugyanakkor a Menedzserklub nem tekinthető olyan klaszterszervező erőnek, amely ténylegesen a résztvevők érdekeinek védelmét és érvényesítését, valamint a tagok összefogását szolgálja.

A klaszterek szerveződésének ugyanakkor számos olyan társadalomlélektani feltétele van, amely a (volt) átalakuló országokban, köztük Magyarországon, illetve az adott régióban és ágazatban nem lelhető fel, ezért a klaszter kialakulását gátolja. Az ún. társadalmi tőke fogalma tartalmazza azokat az elemeket, amelyek nagyrészt hiányoznak vagy

⁵ Egyik interjúalanyunk szerint a beszerzés javarészt olasz kézbe került azzal, hogy a Zanussit az Electrolux felvásárolta. Ez megegyezik az új és a potenciális beszállítók helyzetét.

eltűntek az átalakulás időszakában, esetleg már előtte. Így többek között a helyi társadalom informális kapcsolatait, értékeit, hagyományait, a társadalmi-üzleti szolidaritás szerepét lehet kiemelni a hálózatosodásban. A vizsgált két régióban – az interjúk alapján – az átlagnál erősebbnek éreztük a „lokálpatriotizmust”, ez azonban mégsem bizonyult elegendőnek a hálózatosodás gyorsabb és kiterjedtebb fejlődéséhez. A cégek között fennálló bizalmatlanság akadályozza együttműködésük megvalósulását. A szorosabb, klaszteres együttműködés hiánya és a bizalmatlanság az informális kapcsolatok megléte ellenére is fennáll. Az Electrolux Lehel Kft. sem érdekelt abban, hogy a beszállítói vállalatsoport együttműködése növekedjen. A viszonylag rövid távú beszállítói szerződések kötése a vállalatok közötti bizalom megerősödése ellen hat, hiszen rendkívül éles versenyhelyzetet teremt a hasonló profilú beszállítók között.

A gazdaságpolitika szerepe

Interjúinkban megkérdeztük a vállalatokat arról is, hogy éltek-e a különféle támogatott programokban, pályázatokon való részvétel lehetőségével. A mintában szereplő vállalatok nagyon aktívak voltak a különféle pályázatokkal illetően. Több mint 85 százalékuk nyújtott be pályázatot, a legtöbben hazai állami, de egyötödük uniós forrásokra is. Ugyanakkor a pályázatokban szereplő fejlesztések túlnyomó része (közel kétharmada) támogatás nélkül is megvalósult volna a vállalatvezetők becslése szerint. Interjúalanyaink közül többen is említették, hogy a késedelmes elbírálás és kifizetés miatt tulajdonképpen komoly pénzügyi kockázattal jár a pályázás, amennyiben nem rendelkeznek a hozzá szükséges pénzügyi eszközökkel. Az interjúk során több, a háztartásgép-gyártás ágazatában tevékenykedő beszállító jelezte, hogy a magyar pályázati rendszerrel – a pályázatok beadásáig – elégedettek. A nehézségek általában a pályázat elnyerése után kezdődnek. Gyakran előfordult, hogy a nyertes pályázatok kihirdetése után két-három hónap telt el a szerződéskötésig. Nagy terhet jelent a pályázók számára, hogy a támogatási szerződés aláírásához szinte minden korábbi igazolást, okiratot újra be kell szerezni. A „nagy köteg” irat beszerzése után általában újabb egy-két hónap telik el a támogatási szerződés tényleges aláírásáig. Nagyon gyakran előfordul, hogy ez idő alatt a pályázók piaci környezete megváltozik, és így már más feltételekkel szeretnének szerződést kötni. Egy szerződésmódosítás újabb hónapokat vesz el. A vállalatok közel háromnegyede vett igénybe valamilyen segítséget a pályázat elkészítésében.

A gazdaságpolitikai ösztönzők szerepe igen korlátozott volt a helyi beszállítások növelésében. Egyrészt az ellentételezés ellenére minimális az Electroluxot hazánkba is követő külföldi vállalatok száma és a beszállításokból való részesedésük is (olyan példa is akadt, amelynél a külföldi részvételű vállalat felépítette a jászberényi gyár közelében az üzemet, de a jelentős, helyi vállalatok által támasztott árverseny miatt végül kénytelen volt bezárni azt). Másrészt a főleg magyar tulajdonban levő vállalatok a beszállítóknak kínált kedvezményekből általában nem részesedtek. Harmadrészt a kevés, nem célzott támogatás és a késedelmes kifizetések miatt azok az interjúalanyaink pályáztak, akik amúgy is fejlesztenének, és rendelkeztek ehhez pénzügyi eszközökkel is. Negyedrészt fontos tanulság volt, hogy a helyi önkormányzatok mennyire eltérő szerepet játszanak a tökevonásban, a helyi vállalatok támogatásában. A jászberényi önkormányzat adottságként kezelte/kezelhette a Lehel, majd később az Electrolux Lehel Kft. jelenlétét, ahogyan egy interjúalanyunk fogalmazott: „beleült a készbe” nemcsak az Electrolux Lehel, hanem a gyorsan növekvő helyi kis- és középvállalatokat illetően is. Gyakorlatilag nem ad kedvezményeket és nem is kényszerül erre. Ugyanakkor a sokkal kedvezőtlenebb adottságú Nyiregyháza önkormányzata aktív tökevonó politikát folytat, amelynek egyik fontos eleme a helyi ipari park létesítése, s habár a történet sokkal újabb keletű, ennek

megfelelően a tapasztalat sokkal rövidebb időre vonatkozik, de – vállalati vélemények alapján – Nyíregyháza sokkal együttműködőbb, segítőkészebb.

A kérdőív alapján a különféle országos, regionális és helyi szervezetek szerepe is viszonylag korlátozott a vállalatok támogatásában, segítségével. A legtöbben a helyi munkaügyi központtal álltak kapcsolatban (85 százalék), és kedvezően ítélik meg az együttműködést. Többen említették még az ITD Hungary-t, a helyi vagy regionális ipari szövetségeket, illetve a helyi vagy regionális fejlesztési szervezetek segítségét, mint amelyek pozitív szerepet játszottak a vállalat fejlődése, versenyképessége szempontjából.

Összegzés, következtetések

Az ipari klaszter legfontosabb jellemzői a benne részt vevő vállalatok egymással való vertikális, illetve horizontális kapcsolatainak megléte, a földrajzi közelség, a közös kihívások, lehetőségek, illetve vonások, valamint az egymást kiegészítő tulajdonságok és a kapcsolódó vagy egymást kiegészítő termékek. Az észak-alföldi háztartásgépgyártásban részt vevő vállalatok csoportjára, az Electrolux Lehel Kft. beszállítóira többé-kevésbé teljesülnek ezek az alapfeltételek, a vállalatok mégsem fognak össze formális együttműködés keretében. Az Electrolux Lehel Kft. körül csoportosuló vállalkozások azt a vertikális klaszter típust testesítik meg, illetve olyan hálózati formát alkotnak, amelyben egy transznacionális vállalat leányvállalata mint „vezérhajó” körül, gyakorlatilag spontán módon alakul ki egy földrajzilag és a tevékenység alapján egymáshoz közel lévő vállalati kör. Egy más megközelítésben az Electrolux Lehel Kft. és a köré szerveződött beszállítói hálózat rendelkezik azokkal az adottságokkal, amelyek szükségesek egy *regionális innovációs hálózat* létrehozásához – bár az együttműködés még nem éri el ezt a szintet. Ehhez szükség lenne más típusú, az innovációt elősegítő, támogató intézmények, illetve kutatóintézetek, felsőoktatási intézmények jelentősebb részvételére.

Az Electrolux Lehel Kft. körül egy eléggé kiterjedt beszállítói hálózat alakult ki. Ez a beszállítói hálózat viszonylag jelentős, egyes termékek esetében kiemelkedően magas helyi hozzáadott értéket termel – különösen más helyi leányvállalatokhoz viszonyítva. A vizsgált vállalati csoportosulás szerepe mind regionális, mind ágazati, mind vállalkozásfejlesztési szempontból nagyon jelentős, ugyanakkor innovációs szerepe sokkal kisebb. Egyes helyi beszállítók gyorsan növekedtek, és képessé váltak arra, hogy más hazai és külföldi vállalatok számára is értékesítsék termékeiket. Ebben a folyamatban a következő tényezők játszottak – megítélésünk szerint – a legfontosabb szerepet. Egyrészt az Electrolux Lehel Kft. – néhány privatizáció előtti beszállítójának megtartása mellett, az iparág sajátosságai miatt – jelentős szerepet játszott abban, hogy egyes helyi, meglévő vagy újonnan alapított vállalatok a beszállítóivá válhassanak. Segítette ezt a folyamatot, hogy a vállalat versenyképességének javítása miatt a nem alaptervekenységek kiszervezése a magyar beszállítók szempontjából szerencsés időpontban indult el, illetve az, hogy a leányvállalat viszonylagos önállóságot élvez a beszállítók keresésében. Az Electrolux Lehel Kft. többek között géppark átadásával, technikai segítségnyújtással is támogatta ezeket a (potenciális) beszállítókat. Az Electrolux Lehelben a „több lábón állás” filozófiája is segítette egy kiterjedtebb és önállóbb, versenyképesebb vállalatokból álló beszállítói hálózat létrehozását: egyrészt minden alkatrészrészegység esetében legalább két beszállítót igyekszik a cég foglalkoztatni, másrészt a beszállítókat is arra ösztönzi, hogy ne az Electrolux Lehel Kft. legyen az egyetlen partnerük. (Bár ez utóbbi a gyakorlatban nem minden esetben teljesül.)

Ugyanakkor – felmérésünk szerint – a hálózatosodás, a klaszteresedés megvalósulása szempontjából kevésbé kedvezőek az adottságok. A rövid távú beszállítói szerződés-

sek, a kelet-közép-európai régiót jellemző bizalmatlanság nem kedvez a beszállítók közötti együttműködésnek. Még abban az esetben is igaz ez, ha az Electrolux Lehel Kft. körül működő vállalatokat személyes kapcsolatok, informális csatornák kötik össze. A továbbiakban jelentős szerepe lehetne olyan programoknak, amelyek a részt vevő vállalatok közötti horizontális kapcsolatok élénkítésével erősítenék a bizalmat.

A gazdaságpolitika szerepe igen korlátozott volt a beszállítói hálózat kialakulásában, az gyakorlatilag spontán módon, az Electrolux Lehel Kft. és a helyi kis- és középvállalatok tevékenységének köszönhetően jött létre. A vállalati fejlődés, versenyképesség-javulás szempontjából egy terület problémáit minden vállalatvezető hangsúlyozta: a szakember-utánpótlás nehézségeit. Ebben kimondottan negatívan ítélik meg az oktatás-politika hatását. Így az oktatás-képzés területén lehetne szerepe a közpolitikának azzal, hogy a nyilvánvaló piaci kudarcokat korrigálja.

Felhasznált irodalom

- Altenburg, T. – Meyer-Stramer, J.* [1999]: How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America. *World Development*, Vol. 27., No. 9., 1693–1714. o.
- Ceglie, G.* [2003]: Cluster and Network Development: examples and lessons from UNIDO experience. Paper presented at the Conference in honour of Professor Sebastiano Brusco. Modena, Italy, 12–13 September 2003, www.economia.unimore.it
- DATAMONITOR [2005a]: Household Appliances in Hungary, Industry Profile. Reference Code: 0146-2078. www.datamonitor.com
- DATAMONITOR [2005b]: Household Appliances in Europe, Industry Profile. Reference Code: 0201-2078. www.datamonitor.com
- DATAMONITOR [2005c]: AB Electrolux Company Profile. www.datamonitor.com
- Electrolux [2005]: Annual Report 2005. <http://ir.electrolux.com/html/annual2005en/>
- Európai Bizottság [2002]: Regional Clusters in Europe. Observatory of European SMEs. No. 3. <http://europa.eu.int/comm/enterprise>.
- Hunya G. – Sass M.* [2006]: Nyer-e Magyarország a termeléskihelyezéssel? *Külgazdaság*, L. évf., 2. szám, 33–53. o.
- Meyer, K.* [1998]: Multinational Enterprises and the Emergence of Markets and Networks in Transition Economies. CEES Working Paper, No. 12. Copenhagen, Center for East European Studies, Copenhagen Business School, június.
- Nadvi, K. – Barrientos, S.* [2004]: Industrial Clusters and Poverty Reduction. UNIDO, Vienna. <http://www.unido.org/file-storage/download/?file%5fid=24733>.
- OECD [2005]: Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe. www.oecd.org
- Sass M. – Szanyi M.* [2004]: A hazai cégek és a multinacionális vállalatok közötti beszállítói kapcsolatok alakulása. *Külgazdaság*, XLVIII. évf., 9. szám, 4–23. o.
- SEED Kisvállalkozásfejlesztési Alapítvány [2003]: Regionális klaszterek és a létesítésükre, működtetésükre vonatkozó politikák az Európai Unióban és Magyarországon. Szakmai vitaanyag. Budapest.
- Schwanitz, M. – Müller, R. – Will, M.* [2002]: Competitiveness of economic sectors in EU association and accession countries: Cluster-oriented assistance strategies. Volume 1, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH. www.gtz.de