



# MAGYAR GYÁRIPAR

A Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetségének lapja

## ÚJ KORSZAK, ÜZLETI MODELLEK a vállalatirányításban

LIX. ÉVFOLYAM, 2019. 5. SZÁM



3. oldal

**Három cégvezető, három vélemény a változásokról**

5. oldal

**Magyar vállalatok 2030: versenyképességi esélyek**

8. oldal

**Gyarapodó gazdaságok, vegetáló bankok az eurózónában**

15. oldal

## TARTALOM

### FÓKUSZBAN

Minden játékszabályt újraírhatnak a cégvezetők – a növekedés érdekében ..... 3

### KÖRKÉRDÉS

A túléléshez idáig is állandóan változtatni kellett..... 5

### NAPIRENDEN

Magyar vállalatok 2030:

Mi inkább szeretnénk szegényebb centrum lenni, mint gazdagodó periféria ..... 8

Kormányzati gazdaságvédelmi akcióterv, a lendület megőrzéséért..... 13

### HAVI ELEMZÉS

Gyarapodó gazdaságok, vegetáló bankok az eurózónában..... 15

### MGYOSZ-HÍREK

Újabb hét magyar vállalat csatlakozott az ELITE Programhoz ..... 18

### KÖNYVJELZŐ

A Kárpát-medence 1000 csodája ..... 20

### A MAGYAR GYÁRIPAR az MGYOSZ hivatalos havilapja

Kiadja a Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége

**Szerkesztő:** Kocsi Ilona

#### Szerkesztőség:

1054 Budapest, Széchenyi rakpart 3.

**Telefon:** 06 (1) 474-2041

**E-mail:** mgyosz@mgyosz.hu

**Internet:** www.mgyosz.hu

**Layout és képszerkesztés:** Csávás Viktória

**Hirdetésfelvétel:** klajko@mgyosz.hu

**Telefon:** 06 (1) 474-2041

**ISSN: 1219-6193**



„Sokkal könnyebb az adott helyzethez igazítani a vezetési modellt, ha a menedzsment felkészült, szakmai tudással felvértezett, és nyitott a világra”

Kocsi Ilona, a Magyar Gyáripár szerkesztője

## Korszakváltás a cégvezetésben, is

**T**izenegy ország 1300 cégvezére gondolja úgy, hogy korszakváltás van a vállalatirányításban is. A régi módszerek nem működnek, márpedig az üzletnek mennie kell. A KPMG nemzetközi felmérése azt jelzi, a változások kulcsszava az „agilitás”, vagyis az azonnali, nagyon gyors, rugalmas reagálás, alkalmazkodás. Sőt, a felmérés egyik fő tanulsága szerint „egy CEO-nak ma komfortosnak kell lennie azzal, hogy a saját üzleti modelljét felforgassa, megkérdőjelezze ...” (3. oldal) De képes erre egy vezérigazgató? Tud szakítani korábbi gyakorlatával? Vagy ez nem is olyan nagy feladat?

Igen is, meg nem is. A magyar vállalatokra jellemző például az állandó alkalmazkodás. Sok, piacon kívüli tényezőhöz is... Ahogy Gablini Gábor, a Gablini Cégcsoport tulajdonosa fogalmazza: az alkalmazkodás volt a túlélés záloga. (5. oldal) Szirmák Botond, egy multicég (Provident) vezetőjeként úgy látja, hogy most „a döntéseket jóval gyorsabban kell meghozni, mint mondjuk 10 éve, ezért felértékelődik a vezetői tapasztalat, és – bármily furcsán hangzik is – a vezetői ösztön.” (7. oldal) Ez is igaz, ám a Magyar vállalatok 2030 konferencia tapasztalatai azt jelzik, hogy az ösztönös vezetésnek is vannak határai. „A 90-es években indult vállalkozások tulajdonosai / vezetői általában zsigerből vezették cégeiket egy inger gazdag környezetben (húzott a piac, szembe jöttek a lehetőségek). Most alapvetően más a helyzet: a környezet ingerszegényebb, ezért proaktív stratégiaalkotás kell és sokkal hatékonyabb, rigorózusabb cégszervezés. Lehet, hogy olyanoknak kellene vezetniük, akiknek gyengébbek a zsigeri ösztöneik, viszont strukturáltabb megközelítéssel képesek irányítani cégeket.” (8. oldal)

Vagyis mindenre van példa és ellenpélda. Nagyon nehéz kimondani, hogy egy cégvezetőnek milyen arányban kell az ösztöneire hallgatni, s milyen arányban az iskolában tanultakra. Abban azonban minden felmérés egyetért, hogy a cégvezetőknél sok múlik. Ám sokkal könnyebb az adott helyzethez igazítani a vezetési modellt, ha a menedzsment felkészült, szakmai tudással alaposan felvértezett, és nyitott a világra. Egy széles látókörű, tapasztalt főnök tudni fogja, mikor kell megérzések alapján dönteni, s mikor ragaszkodni a szabályokhoz. A gyorsaság ugyanis tényleg felértékelődött. Akkor, ha a piac változásaihoz akar igazodni egy vállalat, ha növekedni szeretne, terjeszkedni. De mi más lenne egy vállalat célja? Magyarországon sok rendszerváltás után létrejött vállalkozás működik. Ők már túl vannak a túlélésen, az első akadályt sikerrel vették. Előttük egy talán még nehezebb feladat áll: hatékonyságban is közelíteniük kell a konkurensekhez. S amint az a Magyar vállalatok 2030 konferencián kiderült, ez nem is olyan egyszerű.

Vagyis: ha valóban korszakváltás kezdődött a cégvezetésben, ahogy azt a nemzetközi vállalatok körében végzett felmérésből kiderül, akkor a magyar cégekre ez duplán is igaz: lépést kell tartaniuk a gyorsan változó világgal, s közben a hatékonyságbeli hátrányt is csökkenteni. Szép feladat!

# Minden játékszabályt újraírhatnak a cégvezetők – a növekedés érdekében

A világ legnagyobb vállalatvezetőinek kétharmada szerint az agilitás az üzlet új „fizetőeszköze”. Amennyiben valaki nem képes alkalmazkodni, az hamar feleslegessé válhat – derül ki a KPMG Global CEO Outlook legújabb kiadványából.

**A** vezérigazgatók (CEO) komoly válaszut elé érkeztek világszerte. Példátlan környezeti, gazdasági és technológiai változásokkal kell szembenézniük, eközben az üzletük növekedéséhez meg kell kérdőjelezni a régóta élő piaci beidegződéseket, fel kell forgatni saját üzleti modelljüket.

A KPMG ötödik alkalommal elkészített Global CEO Outlook kiadványa szerint idén már csak alig több mint a vezetők fele biztos a jövőbeni sikereiben: a válaszadók 53 százaléka óvatos, maximum 2 százalékos növekedésre számít a következő három évben. A globális gazdaság növekedésével kapcsolatban is csökkent az optimizmus, a tavalyi 67 százalékhöz képest már csak 62 százalék vár növekedést. A magabiztoság azért még jellemző, a megkérdezett CEO-k 36 százaléka több mint 6 százalékkal növelné a következő három évben saját vállalatának dolgozói létszámát.

Egy változókonnyá és bizonytalaná váló világban a sikerhez viszont másfajta vezetői készségek szükségesek, mint korábban, főként a nagyobb, globális szervezetekben. A versenylőny megtartása ma már nem egyenlő azzal, hogy valaki védi a pozícióit vagy kihasználja a méretből fakadó előnyeit. Egy CEO-nak ma komfortosnak kell lennie azzal, hogy a saját üzleti modelljét felforgassa, megkérdőjelezze – akár új stratégiai partnerségek megkötésével, akár alternatív felvásárlási stratégiával vagy a meglévő munkaerő képességeinek fejlesztésével.

## KLÍMAVÁLTOZÁS: TÖBBSZÖRÖS KOCKÁZATI TÉNYEZŐ

A vezérigazgatók idén először a klímaváltozást nevezték meg a legjelentősebb kockázatként, bár a technológiai, geopolitikai, kibervédelmi és működési kockázatok sincsenek érdemben lemaradva. Ezáltal egy komplex és folyamatosan forrongó kockázati kép rajzolódik ki.

A kibervédelem a CEO-k agendájában a másodikról a negyedik helyre esett vissza, viszont a CEO-k 69 százaléka már prioritásként kezeli egy robosztus kibervédelmi stratégia létrehozását, 71 százalékuk pedig az információbiztonságot a széles értelemben vett innovációs stratégiájában is kulcsfontosságú tényezőnek tartja, mely a vállalat fejlődéséhez elengedhetetlen.

## ÚJ VEZETŐI STRUKTÚRÁK

A CEO-k 84 százaléka ugyan hisz az agilitás elvében, a hibák gyors felismerésére és a tervek újrarendelésére építő céges kultúrában, mégis mindössze 56 százalék állítja, hogy a szervezetében ez valóban meg is jelenik. Sőt, szintén a vezetők 84 százaléka konkrétan tervezi, hogy megváltoztatja a vállalata vezetői struktúráit, hogy a jelenlegi status quo-t felforgassa, de a gyakorlatban már nem ennyire egyértelmű a lendületesség.

A legtöbb CEO világszerte úgy gondolkodik, hogy a cégfelvásárlás a legjobb lehetőség arra, hogy a cég digitális képességeit és kultúráját az organikus sebességnél nagyobb ütemben fejlesszék. A proaktív, nem csak a hagyományos

## ÖTÖDIK ÉVE

A KPMG CEO Outlook ötödik éve kínál mélyreható, három éves áttekintést a vállalati és a gazdasági növekedéssel kapcsolatban, több mint 1300 globális cégvezető szemszögéből. A válaszadók képviselik a világ 11 legfontosabb gazdaságát (Ausztrália, Kína, Franciaország, Németország, India, Olaszország, Japán, Hollandia, Spanyolország, Egyesült Királyság, Egyesült Államok) és 11 kulcsfontosságú ipari szektorát (vagyonkezelés, autóipar, bank, kiskereskedelem, energetika, infrastruktúra, biztosítás, gyógyszeripar, gyártás, technológia és telekommunikáció). A megkérdezett vállalatok harmadának évente több mint 10 milliárd dolláros árbevétele van, de minden válaszadó minimum 500 millió dolláros árbevétel tud felmutatni.



## KORSZAKVÁLTÁS

A vezérigazgatók komoly válaszut elé érkeztek világszerte. Példátlan környezeti, gazdasági és technológiai változásokkal kell szembenéznük, eközben az üzletük növekedéséhez meg kell kérdőjelezni a régóta élő piaci beidegződéseket, fel kell forgatni saját üzleti modelljüket.

növekedést segítő M&A stratégia és a magas felvásárlási "étvágy" a cégvezetők 84 százalékát jellemzi. Eközben viszont, ha arról kérdezték őket, hogy ha választani kell egy új technológia megvásárlása és a munkaerő fejlesztése között, annak érdekében, hogy javuljon a vállalat ellenálló képessége, akkor a CEO-k 2:1 arányban még mindig a technológiára szavaznak.

## ÚJ KORSZAK A CÉGVEZETÉSBEN

Nem véletlen, hogy a mesterséges intelligencia is a terítéken van a vállalatok többségénél, noha mindössze a CEO-k 16 százaléka nyilatkozott úgy, hogy valóban implementáltak mesterséges intelligencia vagy szoftverrobot megoldásokat. További 31 százalékban már futnak pilot projektek, de a válaszdók 53 százaléka bevallotta, hogy csupán korlátozott vállalásokat tett az ügy érdekében. A félelem azonban már nem jellemző, a CEO-k 65 százaléka szerint a mesterséges intelligencia több új munkahelyet teremt, mint amennyit megszüntetne.

Összességében az ideai kutatás legfontosabb üzenete, hogy a cégvezetés szempontjából is egy új korszakba léptünk. Az agilitást is esz-

## MI AZ AGILITÁS?

Agilitás: serénység, ügyesség, élelmeség, életrevalóság, gyorsaság, mozgékony irányváltóztatási, alkalmazkodási, innovációs képességet jelenthet, amely értékközpontú, a vevői elégedettséget szolgálja, és persze, az adott cég üzleti sikereit, hosszú távon, folyamatosan megújulva, a trendekhez alkalmazkodva, illetve azt alakítva is, proaktívan.

köztárban tudó vállalati döntéshozatal kulcsa továbbra is egyrészt a jó vezetői ösztönök, melyekhez ma már magabiztosságot adnak az adatokból kinyerhető bizonyítékok is. A stratégiai döntésekhez személyesen egyre kevésbé keresik a "big data" segítségét, a technológiát sokkal inkább arra használják a progresszív vezetők, hogy felszínre hozzák a minőségi adatokat, ezáltal pedig lépésről-lépésre teszik egyre ellenállóbbá a vállalatukat és alapozzák meg a jövőbeni növekedést.

KPMG

# A túléléshez idáig is állandóan változtatni kellett

Hogyan látják a hazai cégvezetők, tényleg radikális változásra van szükség cégvezetésben, cégkultúrában a tartós siker érdekében? Vagy nincs lényegi változás a múltbeli és a jövőbeni működési modell, cégkultúra között?

## Gablini Gábor: Szinte felrobbant a munkaerő-piac

**N**incs éles határvonal a múltbeli és a mostani üzleti modell között, azt se mondanám, hogy ami eddig működött, az ezentúl rossz lesz. A már hosszú ideje létező vállalkozásokra általában is igaz, hogy folyamatos alkalmazkodás jellemezte munkájukat, a piaci változásokra rugalmasan és azonnal reagálniuk kellett. Ez volt a túlélés záloga. Sőt, néha a történések elé kellett menni, azaz nem volt elég az aktivitás, proaktív működési modell kellett a sikerhez.

Persze, vannak rendkívüli, váratlan helyzetek, amelyeket rendkívüli módon kell kezelni. Most például ilyen, hogy szabályosan felrobbant a munkaerő-piac. Az elmúlt évtizedben semmi jel nem utalt arra, hogy ilyen durva, és drasztikus átalakulás jön. Ez némileg meglepte a magyar gazdaságot, bennünket is. Nincs annál rosszabb helyzet, mint amikor egy vállalkozó azt látja, hogy a sok év alatt megvalósított beruházások, a már kiépített infrastruktúra nincs teljesen kihasználva, mert nincs elég ember. Tehát a munkaerő-piac drasztikus megváltozása arra kényszerített mindenkit, hogy újra gondolja eddigi működését, prioritásait.

2014-ben már néhányan azt javasoltuk az MGYOSZ-ban – s ezt a szervezet képviselte is –, hogy az akkori közmunka-rendszert át kell alakítani, mert aránytalanul sok embert von ki a gazdaságból. Akkor már érezhető volt, hogy különösen Nyugat-Magyarországról egyre többen a határon túl keresik a boldogulást, s egyre nehezebb volt helyükre embert találni. De még lehetett...

A cégcsoporton belül mi is változtattunk, hogy úgy mondjam, tudatosan átalakítottuk a cégkultúránkat: megállapodtunk abban, hogy emberközpontúvá tesszük a működést. Ennek egyik eleme, hogy tudatosan jobban odafigyelünk a munkatár-

sakra, érzékenyebbek lettünk az őket foglalkoztató problémákra, s ha lehet, segítünk. Emellett átalakítottuk a tanulóképzés, megtartás rendszerét is. Bevezettünk egy ún. junior programot, amelybe az egyetemek utolsó éves hallgatóit vontuk be, például a vevőszolgálat, az értékesítés területére. Így ők is gyakorlatot szerezhettek, közben megismerhettek bennünket, s jó esetben a végzés után nálunk maradtak. Tudom, hogy ez a modell nem új, a multik már régóta alkalmazzák, de nem szégyen átvenni a már bevált megoldásokat. A 2014-től bevezetett intézkedések mind-mind a lojalitás növelését is célozták, vagyis mi eléggé felkészülten szembesültünk a munkaerőpiaci-változásokkal. Ma, amikor szinte minden cég munkaerőhiányra panaszkodik, nálunk létszámban több mint 95 százalékos a feltöltöttség.

De nem dőlhetünk hátra elégedetten a székünkben, mert az idén év elején sztrájkhullám söpört végig néhány vállalatnál. Tudtuk, itt megint megelőző „csapásra” lesz szükség, hiszen az elégedetlenség gyorsan átterjedhet más vállalatokra is. Érzékelünk is egyfajta hangulatváltozást, amire gyorsan reagálnunk kellett. Bár mi eredetileg is a központilag meghatározott béremelési szint fölött növeltük a kereseteket, de emeltük a tétet: ezt még megtoldottuk, hogy nehogy megmozduljon a létszámnak azon része, amely értékes, könnyen találna máshol munkát. A veszély érzékelése után három nappal már kiálltunk az újabb „hangulatjavító” intézkedésekkel, amelyekkel sikerült elejét vennünk egy nagyobb elvándorlásnak.

És ez így megy évek óta. Mostanában talán több a hirtelen érkező, kiszámíthatatlan változás, de a szervezetben benne van a rugalmasság, a gyors alkalmazkodóképesség. Ehhez persze, kell az a szakmai tudás, tapasztalat, ami a vállalat sok évtizedes működése alatt halmozódott fel.



Gablini Gábor, a Gablini Cégcsoport tulajdonos vezetője, az MGYOSZ alelnöke

**„Nincs annál rosszabb helyzet, mint amikor egy vállalkozó azt látja, hogy a sok év alatt megvalósított beruházások, a már kiépített infrastruktúra nincs teljesen kihasználva, mert nincs elég ember”**

## Bencs Attila: Nélkülözhetetlen a fenntartható gazdasági környezet és az ezt segítő szabályozás



Bencs Attila,  
a Hamburger Hungária Kft.  
ügyvezető igazgatója, az  
MGYOSZ alelnöke

**A**papír- és csomagolóanyag-iparban az üzleti világ egyik legnagyobb kihívása a klímaváltozás által felerősített és felgyorsított alkalmazkodási kényszer és a fenntartható üzleti modellre való átállás az alkalmazott technológiák és a versenyképes gazdasági környezet terén. A kihívásokra adott válaszok közül kiemelkedő jelentősége van a fenntarthatóság szempontjából a körforgásos gazdaságra való mielőbbi átállásnak, a felhasznált anyag és energia minél nagyobb hányadának körforgásban tartásának.

Vállalatcsoportunk már évtizedek óta egyik mintapéldája az újrahasznosításnak, a gyártott csomagolópapírok gyakorlatilag 100%-ban újrafelhasznált rostokból (papírhulladékból) készülnek, amelyek begyűjtését is jelentős hányadban a csoporthoz tartozó vállalkozások végzik. A gyártott csomagolópapírok nagy részét úgyszintén a csoport csomagolóeszköz-gyárai használják fel Európa szerte, ahol már a terméktervezés során alapvetően újrahasznosított alapanyagokkal számolnak. A kört az az új erőmű zárja, amelyben energiát termelünk a papírhulladék feldolgozásából visszamaradt és a környezetünkben gyűjtött égethető hulladékokból, biogázból és biomasszából. Mindez magas hatékonyságú és a környezetet kímélő technológiákkal történik.

A technikai eszközök tehát világszínvonalon adóttak, a létrehozott kapacitások pedig biztosítanak a Magyarországon begyűjthető összes csomagolópapír hulladék környezetbarát és fenntartható újrafeldolgozását. Problémát jelent viszont a hulladékok szelektív visszagyűjtése, elsősorban a kommunális szférában. A néhány évvel ezelőtt létrehozott központosított irányítású közszolgáltatás eddig nem váltotta be a hozzáfűzött reményeket, a visszagyűjtés színvonala mind volumenében, mind minőségében alacsony, a közszolgáltatók nem érdekeltek a teljesítmény javításában és az anyagi eszközeik sem kielégítőek ehhez. Ennek több, a szabályozásban fellelhető oka is van (Rezsídják befagyasztása, illetve a lakosság érdektelensége

a szelektív gyűjtésben, a szelektíven gyűjtött hulladék tulajdonjogának elvonása, a csomagolási termékdíjakból beszedett bevételek döntő részének más célokra történő felhasználása). A visszagyűjtési rendszer alacsony hatékonyságának a következménye, hogy a magyar csomagolási hulladékgazdálkodás teljesítménye ma az utolsók között van az EU-ban, miközben jelentős a hasznosítható hulladékok importja, mert a hasznosító kapacitások az üveg kivételével a legnagyobb volumenű anyagáramokban rendelkezésre állnak.

A fenntartható gazdasági környezet és szabályozás tehát nélkülözhetetlen, mert a lerakókra kerülő haszonanyagok nem csak a hasznosítók, hanem az egész nemzetgazdaság számára jelen-

lentenek pótolhatatlan veszteséget. A változtatásra kiváló alkalmat és kényszert jelentenek az EU 2018-ban megjelent új direktívái, amelyek a körforgásos gazdaság kiterjesztését ösztönzik és szabályozzák új ambíciózus célokat állítva. A direktíváknak a hazai jogrendbe való átültetése megkezdődött. A folyamatban tevékenyen részt vesznek az érintett szakmai szövetségek a MGYOSZ Környezetvédelmi Bizottságának koordinálásával. Részletes elemzésekkel összehasonlítottuk a jelenlegi hazai és az új EU szabályozásokat és kimutattuk az eltéréseket, a szükséges törvénymódosításokat. Javaslatokat dolgoztunk ki a bevezetendő új rendszerek koncepciójára, a gazdasági szereplők érdemi bevonására,

a szabályozás „fehér foltjainak” felszámolására. Javaslatunkhoz valamennyi mértékadó gazdasági szereplő csatlakozott. Reméljük, hogy a kormányzat elfogadja a javasolt koncepció fő elemeit, és azt a sokszor hangoztatott véleményünket, hogy jól és hatékonyan működő rendszer csak az összes érintett együttműködése és érdekeltsége mellett jöhet létre. Az érintett vállalatok vezetőinek szem előtt kell tartani azt a rendszert, ami kialakul az EU direktívák alapján, ebben a rendszerben kell értéket teremtő tevékenységet végezni továbbra is.

**„A néhány évvel ezelőtt létrehozott központosított irányítású közszolgáltatás eddig nem váltotta be a hozzáfűzött reményeket, a visszagyűjtés színvonala mind volumenében, mind minőségében alacsony, a közszolgáltatók nem érdekeltek a teljesítmény javításában és az anyagi eszközeik sem kielégítőek ehhez”**

## Szirmák Botond: Felértékelődik a vezetői tapasztalat és a vezetői ösztön



Szirmák Botond, a Provident Pénzügyi Zrt. vezérigazgatója, a Menedzserek Országos Szövetségének elnöke, az MGYSZ elnökségi tagja

**K**özel 20 éves vezetői és több mint 10 éves vezérigazgatói múlttal a hátam mögött azt gondolom, hogy az elmúlt években tapasztalt, rendkívül gyors ütemben zajló gazdasági, technológiai és környezeti változások komoly kihívások elé állítanak minden vállalatvezetőt. Ahhoz, hogy ezekből a kihívásokból lehetőségeket kovácsoljunk és sikeresek tudjunk maradni, minden eddiginél gyorsabban kell reagálnunk az aktuális trendekre. A világ rendkívüli tempóban felgyorsult körülöttünk és leginkább az információáramlás sebessége okozza a legtöbb kihívást. Emiatt más döntéshozatali mechanizmusokra van szükség; míg korábban hosszas előkészületek – elemzések és tanulmányok – előzték meg a döntéseket, manapság sokkal fontosabb a gyors reakció, az alkalmazkodás, a változtatásra való bátorság. Mivel a döntéseket jóval gyorsabban kell meghozni, mint mondjuk 10 éve, felértékelődik a vezetői tapasztalat, és – bármily furcsán hangzik is – a vezetői ösz-

tön megléte. Én abban hiszek, hogy nem kell tartani a gyors elhatározásoktól, érdemes bátran kockáztatni. Egyrészt a vezetői tapasztalat csökkenti a hibázás lehetőségét, másrészt a hezitálás és a lassú döntéshozatal jóval költsé-

**„Más döntéshozatali mechanizmusokra van szükség: míg korábban hosszas előkészületek – elemzések és tanulmányok – előzték meg a döntéseket, manapság sokkal fontosabb a gyors reakció, az alkalmazkodás, a változtatásra való bátorság”**

gesebb lehet hosszabb távon a vállalkozásoknak, mint a gyorsaságból fakadó hiba korrigálása. Elvégre, a hibát is gyorsan lehet javítani adott esetben. A gyors döntéshozatalt segíti, ha ütöképes, felkészült és elkötelezett csapat támogatja a vezető munkáját. Olyan csapat, ahol a kollégák tudása saját szakterületükön meg is haladja a vezetőjüket, s olyan háttértámogatást tudnak adni, amely minimálisan csökkenti a gyorsaságból fakadó kockázatot. Hosszú távon az így működő vállalatok érnek el igazán komoly sikereket. A másik fontos

tényező véleményem szerint a proaktivitás. A jelenlegi piaci környezetben nem az lesz sikeres, aki védi a status quo-t, hanem az, aki meri átalakítani azt. Nem az lesz a győztes, aki igazodik, hanem az, aki az irányt mutatja.

## Új készségfejlesztési programot tesztel az IBS

**A** jövő munkapiaci kihívásaira adott válaszként az IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola új készségfejlesztési programot dolgozott ki UpSkill néven, amelyet már tesztelnek is. A tapasztalatok alapján véglegesítik a programot, és szeptemberben már élesben, hat készséggel – írásbeli kommunikációs, szóbeli kommunikációs, elemzői, kvantitatív, IT, valamint a csapatmunka készségek – indítják el.

Ezeket a kulcskompetenciákat egy, a Profession.hu-val közösen készített 2017-es kutatás eredményei alapján választották ki, amelyben az állasközvetítő honlap több tízezer egyedi álláshirdetésből álló adatbázisát értékelték ki több évre visszamenően. Iparágra lebontva is elemezték az adatokat és azt tapasztalták, hogy szinte szakmától függetlenül az UpSkill keretein belül oktatott hat készséggel rendelkező munkatérre van a legnagyobb szükség idehaza. A program ezeket személyre szabottan fejleszti: elsőként saját módszertan és többlépcsős osztályozási rendszer alapján felméri az első éves hallgatók adottságait. Ezt követően az eredményeknek

megfelelő, több szinten elindított készségfejlesztési pályára állítják a diákokat, ahol a tanterv kötelező részeként fejlesztik a legfontosabb munkavállalói készségeket.

Ahogy Láng László, az UpSkill program vezetője elmondta: *„Napjaink pályakezdőinek rengeteg olyan készségre és ismeretre van szüksége, amelyek kevés hangsúlyt kaptak eddig az egyetemi tantervekben: kreatív problémamegoldási és elemzési, stabil írásbeli és szóbeli kommunikációs, erős interperszonális és csapatmunka készségekkel kell kilépniük a munkaerőpiacra. Ismerniük kell a munkájuk szempontjából legaktuálisabb technológiai megoldásokat és platformokat, adatelemzési és adatvizualizációs eszközöket, és alapvető kvantitatív készségekkel kell rendelkezniük, szakmától függetlenül. Csak ezekre a transzformálható készségekre építve tudják majd pótolhatatlanná tenni magukat a rohamosan átalakuló munkakörökben.”* A hallgatók eredményeit a nyáron induló Talent.Net elnevezésű toborzási platformon gyűjtik és mutatják be a pályakezdeket kereső cégeknek.

# MAGYAR VÁLLALATOK 2030:

## Mi inkább szeretnénk szegényebb centrum lenni, mint gazdagodó periféria

Alacsony hatékonyság, kevés nemzetközileg is versenyképes magyar vállalat. A sikerek mögött sokkal inkább egyedi történetek, mint általánosítható modellek vannak. Minderről a „*Magyar vállalatok 2030 – Túl a selejtezőn*” című konferencián esett szó. A Magyar Gyáripar májusi számában a két szervezővel – Lakatos Péterrel, az MGYOSZ társelnökével és Szendrői Gáborral, a Concorde MB ügyvezető partnerével – leginkább arról beszélgettünk, hogyan alakult ki ez a helyzet a magyar vállalatoknál. Most, a beszélgetés második részében arról is szó lesz, mi kell a továbblépéshez, a versenyképességi esélyek erősítéséhez.

*A Magyar Gyáripar májusi számában – az interjú első részében – arról is beszéltek, hogy a kevés magyar sikeres vállalati példa sokkal inkább egyedi történet, semmint általánosítható modell. Találtak azért olyan példákat is, ahol vannak általánosítható elemei is a sikerek?*

**Lakatos Péter, Szendrői Gábor:** Igen, van néhány sikerágazat, amelyben az eredményeknek vannak rendszerszintű összetevői. Ilyen például a mezőgazdaság, ahol a piac ugyan lokális, de támogatásokkal – ez nemzetközi szinten is így működik – a külföldi versenyben is eredményes lehetett a részvétel. A mezőgazdasági vállalkozások alapja a föld, és a szükséges technológiák is ismertek és hozzáférhetők. Ebben az iparágban regionálisan is versenyképesek vagyunk, persze a dán és holland nagy gazdaságokhoz képest van hova fejlődnünk. Ugyanakkor a sertés és marhatenyésztésben komolyak a lemaradásaink. Ehhez kapcsolódhat az élelmiszeripar, amely a jó adottságokra, jó alapanyagokra alapozva, a hagyományokra építve, versenyképes tud lenni. Az orvosi eszközgyártást a rendszerváltás valóban erős fundamentumokkal érte: volt tudás és piac, a teljes vertikumot lefedő

nagyvállalat, amiből aztán sokan szétrepültek, de néhány sikeres vállalkozásra azért így is futotta. Hasonló a helyzet a gyógyszergyártásnál: volt, van erős fundamentum. A tudás most is adott, ezt kiegészíti a nemzetközi márkanév és a nemzetközi piaci jelenlét. Vagy érdemes megemlíteni a MOL és az OTP példáját: a rendszerváltáskor mindkettő belső piacra épülő kvázi monopolhelyzettel (ezért átmenetileg védett piaccal) rendelkezett, erős managementtel. Erre sikerült építeni az új időkben is, erős regionális szereplőkké válva. A fém-, esetleg műanyag- feldolgozóipar sikerében nemzetközileg kimagaslóan versenyképes és modern tudás hiányában fontosak voltak a jelentős mértékben EU-pénzen vett gépek, amelyekre aztán jól képzett, ámde relatíve olcsó munkaerő dolgozott, dolgozik. Más kérdés, hogy ez mennyire fenntartható siker...

*Ez azt is jelentheti, hogy a rendszerváltás előtti felkészült, tehetséges menedzserek a rendszerváltás után is sikeresek lehettek, akár vállalkozóként is?*

**L.P., SZ.G.:** Nem feltétlenül. Mivel maguk a sikeres emberek kivételesek, gyakran nehezen

**A 90-es években a multik magas szintű vezetőinek látóterében volt Közép-Kelet-Európa, mára nagyon távol kerülünk az „izgalmas” státusztól.**

tudják (pszichológiailag is, meg technikai/tudásbeli okokból is) cégüket rendesen felépíteni. Nem beszélve arról, hogy amikor a mai sikeres cégeiket megalapozták, nem nagyon láttak maguk előtt mintákat, hiszen azok az 50-es 60-as évek Németországában, esetleg a 20-as (1920-as!!!) évek USA-jában voltak. A korábbi rendszer minden kisközösséget célkeresztbe vett, az emberek a családjukon kívül jellemzően individualisták lettek és maradtak is. A lehetőség megragadása és a cég építése általában individualista volt, hálózatokról, klaszterekről nem gondolkodtak. Az 1990-es évek sikeres vállalkozói nem csapatjátékosok voltak, nem mertek beengedni mást a társaság vezetésébe, mert féltek, hogy elveszi valaki tőlük a céget, ahogy ők is a „közösből” indultak sokszor. A lényegi (core) tudásbázis legnagyobb része rendszerváltáskor nem volt versenyképes, és újak elenyészően alakultak ki. Az értékek tudatosabb átmentéséhez sokkal hosszabb felkészülési idő kellett volna.

**A tudásbázis klaszterekkel, azaz szakmai szerveződésekkel, együttműködéssel is bővíthető, erősíthető. Van erre példa Magyarországon?**

**L.P., SZ.G.:** Klaszterek vannak, ám a klaszteresedés csak nyomokban fedezhető fel. De ez nem csoda, hiszen ez a világban általában mindenütt egy nemzetközileg versenyképes kompetencia környékén alakul ki. Kutatóintézetek, egyetemek közelében akár néhányszor tíz év alatt, de olyan, akár évszázados töretlen ívű hagyomány, mint ami Észak-Olaszországban a szerszámgyártás, vagy a speciális bútorok területén kialakult, Magyarországon alig van.

**Ennek kialakulását segíteni lehetne azzal, ha a magyar tulajdonú vállalatok között létrejönne valamilyen erőteljesebb együttműködés, támogatás, vagy ha a magyar vásárlók preferálnák a magyar termékeket...**

**L.P., SZ.G.:** Ebben a kérdésben nem állunk jól. Nálunk az amúgy is kisszámú magyar regionális multi nem támogatja kellőképpen sem itthon, sem pedig a közeli régiós területeiken a hazai közép vállalkozásokat – tisztelet a kivételnek. Ez a hozzáállás megjelenik sok hazai vásárlóban, akár államiakban is. Amikor még volt Malév, állami utazásoknál sem volt ritka, hogy külföldi társaságot választottak, például a Lufthansát, miközben a Malév is teljesíthette volna a feladatot. 2001-re oda jutottunk, hogy a Lufthansa lett a legnagyobb magyarországi piaci részesedéssel rendelkező légitársaság.

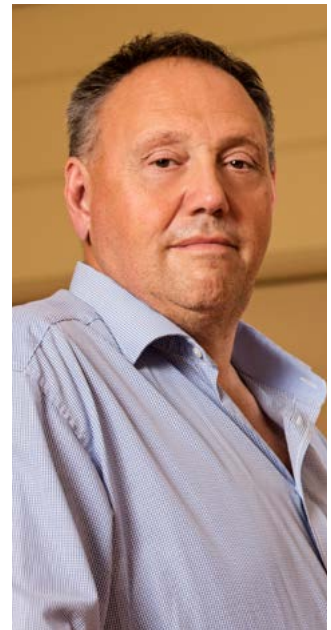
Sok oka volt a Malév bukásának, de ilyen körülmények között esély sem volt a túlélésre. Vagy kórházi kezelésnél a magyar vagy külföldi orvosi eszköz használatánál sokszor a külföldit választják. A multinacionális cégek helyi beszerzői sem promótálják a magyar beszállítókat olyan mértékben, ahogy ezt egy német, vagy akár egy cseh, lengyel beszállító teszi a saját honfitársaikkal. Az itt lévő multik nem építenek ki új klasztereket, túl sokszor a régi beszállítókat hozzák magukkal. Ráadásul a döntéshozatal egyre távolabb kerül a globális cégekben a helyiektől: míg a 90-es években a multik magas szintű vezetőinek látóterében volt Közép-Kelet-Európa, mára nagyon távol kerültünk az „izgalmas” státuszról. Ugyanez van lakossági körben is: a magyarral szemben sokszor a külföldi terméket – a nyugatiat – preferálják.

**Az Európai Uniónak 15 éve tagja Magyarország. Nem hozott változásokat az EU-tagság?**

**L.P., SZ.G.:** Hozott, de nem ezen a téren. A New Europe országokkal és a többi periférián lévő országgal – Görögország, Dél-Spanyolország, Dél-Olaszország, Portugália – kapcsolatban nincs olyan európai stratégia, ami a valódi konvergencia felé vinne. Az a kérdés, hogyan lehetne európai szinten okosan és piacszerűen védett piacokat kialakítani azért, hogy a fundamentumok kialakuljanak.

**Piacvédelmet vezetnének be az Európai Unióban?**

**L.P., SZ.G.:** Nem szerencsés a megfogalmazás. Senkit nem kell senkitől védeni, sokkal inkább extra lehetőséget adni a nehezebb körülmények közül érkezőknek. A viselkedési közgazdaságtan számos olyan helyzetet mutatott meg, ahol a kulcskérdések céltudatos tematizálása, vagy akár csak a választási lehetőségek „rávezető sorrendben” való felkínálása alapvetően befolyásolja a kimenetet anélkül, hogy a szabad választást korlátoznák. Egy másik példa – amiről nagy viták is folynak, ezt ne tagadjuk el –, ami az USA-beli egyetemi felvételiéknél került alkalmazásra, a „megerősítő intézkedés” (affirmative action). Örök kérdés, hogy kell-e, szabad-e, és ha igen, milyen mértékben támogatni azokat, akik hátrányos helyzetből (feketé, cigányság, kelet-európai vállalatok) jutottak el egy-egy döntő pillanatig. El kell-e ismerni az egyébként szabad versenyt követelő szituációban azt, hogy az adott szereplőnek többet kellett-e letennie az asztalra, mint a világ szerencsésebb feléről



Lakatos Péter, az MGYOSZ társelnöke, a Videoton társvezérigazgatója

**Az 1990-es évek sikeres vállalkozói nem csapatjátékosok voltak, nem mertek beengedni mást a társaság vezetésébe, mert féltek, hogy elveszi valaki tőlük a céget, ahogy ők is a „közösből” indultak sokszor. A lényegi (core) tudásbázis legnagyobb része rendszerváltáskor nem volt versenyképes, és újak elenyészően alakultak ki. Az értékek tudatosabb átmentéséhez sokkal hosszabb felkészülési idő kellett volna.**



Szendrői Gábor,  
a Concorde MB ügyvezető  
partnere

**A magyar gazdaság attól nem lesz versenyképesebb, ha a szinte kizárólag a hazai piacon jelenlévő, gyakran érzékelhetően a kormányzathoz közelálló cégeket hoznak helyzetbe. Ez a hazai tőkeakkumuláció szempontjából elvitathatatlan eredmény, de a versenyképesség szempontjából nem fenntartható. Ez amolyan Münchauseni megoldás, hogy majd mi, saját magunk... Az introvertált, befelé forduló forgatókönyv helyett mi alternatív scenáriókban gondolkodunk, amely extrovertált, kooperatív – és Európa szintű.**

érkezőknek. Arról beszélünk, hogy egy adott iparág egy adott földrajzi területen külső versenytársakkal szemben összeszedhesse magát, a regionális / világpiacon versenyképes legyen, s ennek elérése után a védettség/támogatottság megszüntetésével képes legyen versenyezni. Hogy mást ne mondjunk: Kína remekül alkalmazta ezt a módszert a technológiai vállalatok fejlesztésénél: importvámokat, sőt kvótákat tartottak fenn, a nemzetközi cégek technológia transzferét kikényszerítették (vegyesvállalat-alapítás, stb.). A rendszerváltás után a totális piacnyitás és piacátengedés szinte lehetetlenné tette, hogy Kelet-Európában európai/global „championok” fejlődjenek ki. Sőt, ez a lépés a nemzeti „championokat” is többnyire lefejezte. A kelet-európai piacok megszerzése lényegében adódott azzal, hogy ezek az országok aláírták az EU-csatlakozási szerződéseket. A félreértések elkerülése végett: ez nem panasz. Nem sokéves szisztematikus multilaterális modellezés előzte meg a rendszerváltást, hanem lavinaszerűen „omlott ránk”, legnagyobb örömünkre. A kihívások mértékét semmi sem szemlélteti jobban, mint a volt NDK gazdasági és politikai térképe 2019-ben.

***A csatlakozás után az Európai Uniótól jelentős pénzek áramlanak az új tagállamokhoz. Ezt akár új technológiák beszerzésére, technológiai felzárkózásra is lehetett volna fordítani...***

**L.P., SZ.G.:** A gazdasági szereplőknek nyújtott EU-támogatás számottevő része – természetesen többlépcsős, alapjában piaci folyamatokon keresztül – a multiknál csapódott le. Például a támogatás egy részéből a magyar cégek magas marginnal gépet vásároltak a multiknál, hiszen azok pontosan tudták, hogy a vevők relatíve puha pénzt költenek, majd a termék árának kalkulációjakor a gépeket nem teljes árukön veszik figyelembe, így a valódi újratemelési költség alatt adják el a nemzetközi piacokon. (Fontos megjegyezni, hogy ez nem üzleti hiba, hanem hirtelen sok cég kínál támogatással vett gépen gyártott terméket, és ezt a vevők is érzékelik, és kihasználják) Pedig ebből lehetne beruházni, szervezetet fejleszteni. A magyar kormány igyekszik a magyar vállalkozókat preferálni, helyzetbe hozni, de erre a nemzetközi erőterben (akár itthon, akár a világpiacon) még nem találta meg a sikeres módszereket (talán nem is kereste eléggé). A magyar gazdaság attól viszont nem lesz versenyképesebb, ha a szinte kizárólag a hazai piacon jelenlévő, gyakran érzékelhetően a kormányzathoz kö-

zelálló cégeket hoznak helyzetbe. Ez a hazai tőkeakkumuláció szempontjából elvitathatatlan eredmény, de azt gondoljuk a versenyképesség szempontjából nem fenntartható. Ez amolyan Münchauseni megoldás, hogy majd mi, saját magunk... Az introvertált, befelé forduló forgatókönyv helyett mi alternatív scenáriókban gondolkodunk, amely extrovertált, kooperatív – és Európa szintű.

***Látnak erre követendő példát?***

**L.P., SZ.G.:** Sikeres motívumokat igen, de hát ugyanabba a folyóba nem könnyű ismét belépni, most a jelenlegi helyzetre alkalmazható megoldások kellene, nem tekinthetjük az előző 30 évet főpróbának. Például a rendszerváltás után a csehek nem vonultak ki a hagyományos poszt-szovjet piacokról (erőmű építés, villamosok), nem engedték szétesni a vállalati struktúrájukat, pumpálták bele a pénzt. Megvan az eredménye. Több saját márkájuk van, tudásban, know-how-ban sem állnak rosszul. Lengyelország esetében a jelentős hazai piacot sok cég jól tudja használni ugródeszkeként a német piacra is.

***A know-how meg is vehető, ez Magyarországon is járható út lehetne a versenyképesség erősítésére...***

**L.P., SZ.G.:** A vételnél van azért egy kis bökköny. Ha olyan iparágakban, technológiákban veszünk piaci áron know-how-t, ahol ezen tudás megszerzésének a költségeit a versenytársak már rég leamortizálták (legyen ez egy bonyolult vállalatirányítási rendszer a CBA/Spar összehasonlításban, vagy gyártási-szerelési technológiák a feldolgozóiparban), akkor valami komoly versenyelőnyünknek kell más téren lennie, ami ezt kompenzálja. A munkaerő, a befektetések és az áruk szabad mozgása mellett ilyen igen nehéz találni az unión belül. Az igazi lehetőség akkor merül fel, ha a meglévő, nemzetközileg versenyképes tudást vagy piaci elérést kell egy-egy apró momentummal kiegészíteni. Egyébként olyan iparágban érdemes próbálkozni, ahol alapvető változás van, vagyis folyamatos a mozgás, a fejlődés. Azokban az iparágakban, ahol ez nincs, ott a bevált korábbi szereplők fognak bevált tevékenységeket végezni, ha a kelet-európai szereplő nem kap valamilyen apró segítséget. A helyzet paradoxona, hogy tudást a multik környékén (legyen ez disztribúció vagy gyártás) lehet(ett) felszedni, de ott van legtöbbször valami fajta üvegplafon is.

***Üvegplafon? Ezt a szót leginkább a nők karrierjére vonatkoztatva lehet hallani...***

**L.P., SZ.G.:** Pedig létezik sok más vonatkozásban is. Amikorra egy multinacionális cégnél egy új megoldás, legyen ez műszaki, vagy vállalatszervezési, mindenhol bevezetésre kerül, addigra már azok a partnerek, akik a tűz közelében voltak (és ezt nem a szó pejoratív értelmében használjuk, hanem egyszerűen azokról történelmi beszállítókról, partnerekről beszélünk, akik a cégcsoport központjában is jelen vannak, nemcsak a végeken) hónapok vagy évek óta ismerik a változások irányát. Egyfajta megerősítő intézkedés az is, hogy a nemzetközi nagyvállalatok a perifériákról hamarabb vonnak be cégeket a stratégiai együttgondolkodásba, mint ez a teljesítményük alapján indokolt lenne. A vállalatszervezeti és menedzsmentismeretek is csak korlátozottan kerülnek át a perifériákra. A magyar humán erőforrásra komoly hatással van hosszabb távon, hogy a multik magyar leányvállalatai nem generalistákat nevelnek, hanem jellemzően funkcionális területeken belül vezetnek a karrier utak. Ez nem csoda, hiszen legtöbbször az érték- és az ellátási lánc csak egy része valósul meg itthon (egyik esetben a disztribúciós szervezet, másik esetben pl. a gyártás). A kulcsfunkciók tömegét – például stratégiai beszerzés, globális kereskedelem, fejlesztés, marketing-koncepciók kialakítása, digitális megoldások kialakítása – nem itt végzik. Pedig a hazai középvállalatok fejlődéséhez fontos a sokoldalúan képzett menedzser. A 90-es években indult vállalkozások tulajdonosai / vezetői általában zsigerből vezették cégeiket egy inger gazdag környezetben (húzott a piac, szembe jöttek a lehetőségek). Most alapvetően más a helyzet: a környezet ingerszegényebb, ezért proaktív stratégiaalkotás kell és sokkal hatékonyabb, rigorózusabb cégszervezés. Lehet, hogy olyanoknak kellene vezetniük, akiknek gyengébbek a zsigeri ösztöneik, viszont strukturáltabb megközelítéssel képesek irányítani cégeket. Sok magyar tulajdonú cégben a zsigeri döntéshozatal a struktúrák hiánya miatt alakul ki. Persze, olyan is akad, ahol ugyan vannak struktúrák, mégis a zsigeri döntéshozatal volt preferált. Ahol kialakultak a struktúrák, ott a helyzet jobb, ott a vezető / tulajdonos dönti el a döntéshozatal módját. Ahol nincsenek struktúrák, ott erre nincs esély, ott marad a zsigeri döntés, ami vagy jó, vagy rossz.

#### **Mi számít kialakult struktúrának egy cég esetében?**

**L.P., SZ.G.:** Néhány jellemző „kellék”: kialakult a közép management (azaz külön értékesítési,



termelési és gazdasági vezető), van leírt jövőkép, stratégia és üzleti terv. Strukturált az adminisztráció (több eleme van ennek, de a legkönnyebben azzal fogható meg, hogy vajon egy adott évet követő február 28-ra legkésőbb elkészül-e a pénzügyi zárás), működnek a kontroll mechanizmusok, léteznek világosan elhatárolt döntéshozatali szintek, fórumok és a tulajdonost támogató informális, esetleg formális testületek. És ami még lényeges: tulajdonostól függetlenül dolgozik a felső vezetés. Ezek az elemek a hazai közép- és nagyvállalkozásoknál nagyon sokszor hiányoznak.

#### ***Ezek jól megtanulhatók egy nemzetközi vállalatnál, és utána már hasznosíthatók a magyar cégnél is...***

**L.P., SZ.G.:** Igen, a multiban tudást szerzett emberek nélkül nem lesz meg az utánpótlás. Motiválni, képezni kellene az innen eljövőket, hogy fejlesszék magukat, legyenek „360 fokos menedzserek”, azaz értsenek sok mindenhez, kerüljenek közelebb a vállalkozói létehez. A multikat meg arra kellene motiválni, hogy ne csak szűk, funkcionális embereket képezzenek, hanem komplett menedzsment tudást adjanak át. Fontos lenne olyan szakmákat/területeket/diszciplinákat találni, ahol a tudásközpont egy nemzetközi akvizícióval hazahozható, illetve ugrásszerűen fejleszhető. Ki kell használni azt az időnként adódó lehetőséget, hogy a kevésbé sikeres, külföldiek által tulajdonolt cégeket magyar vállalkozók vegyék meg, konszolidáció keretében. De ehhez is kellene a multik együttműködése. Számptalan példát ismerünk, ahol egy multinacionális cég el kívánta adni kelet-európai üzemet, de csak az anyaországában keresett meg potenciális vevőket (akik jellemzően már a beszállítók voltak), és nem gondolt arra, hogy Kelet-Európában is lehet érdemi vevőaspiráns. Szerencsére vannak jó példák

**A 90-es években indult vállalkozások tulajdonosai / vezetői általában zsigerből vezették cégeiket egy inger gazdag környezetben (húzott a piac, szembe jöttek a lehetőségek). Most alapvetően más a helyzet: a környezet ingerszegényebb, ezért proaktív stratégiaalkotás kell és sokkal hatékonyabb, rigorózusabb cégszervezés. Lehet, hogy olyanoknak kellene vezetniük, akiknek gyengébbek a zsigeri ösztöneik, viszont strukturáltabb megközelítéssel képesek irányítani cégeket.**

is, a Siemens például számos cégét adta el a helyi managementnek vagy más helyi befektetőnek az elmúlt évtizedekben.

**Mindezekről szó volt a Magyar vállalatok 2030 konferencián is. Önök milyen következtetésre jutottak az ott elhangzott előadásokból, beszélgetésekből?**

**L.P., SZ.G.:** A mai változó világban a magyar vállalatok számára gyorsuló leszakadást okozhatnak, ha nem vesszük figyelembe, hogy milyen jelentősebb, iparágakon átívelő trendek határozzák meg a jövőt. Látni kell, hogy gazdasági ciklusváltás zajlik a világban. A versenytársaknál további ugrás tapasztalható a versenyképességben, nagyrészt a digitalizációnak, automatizációnak köszönhetően, amelyet felgyorsítottak a demográfiai kérdések. A populista politizálás hatalmas bizonytalanságot oltott a világba: kereskedelmi háború fenyegeti a nemzetközi együttműködést. Paradoxnak tűnhet, de a globális jelenlét a kereskedelmi háborúk idején még fontosabb, mint „békeidőben”. Egész iparágak kerülnek nemzetközileg start-upok támadása alá. A Mesterséges Intelligencia (AI) elterjedése ma még pontosan nem látható lehetőségeket és fenyegetéseket hordoz. És még ott vannak a környezeti gondok, a felmelegedés érzékelhető jeleivel.

**És mi következik ebből a magyar gazdaságra, vállalkozásokra nézve?**

**L.P., SZ.G.:** A bizonytalansággal, a sok változással csak a jól képzett emberek képesek szembe nézni. Vagyis a tudás hatalom, az erős, nyitott oktatás alapja a jól képzett emberek „előállításának”. Csath Magdolna egyik tanulmányából idéznék: „A tanultság, a műveltség, a szakmai színvonal is versenyképességi tényező. Magában foglalja az állami oktatási rendszert a bölcsődétől a doktori képzésig. Nem mindegy, ennek milyen a színvonala.” Pontosan így gondoljuk mi is. Számot kell vetni a jelenlegi helyzettel, és ebből következhet a kiút is. Tapasztalat, hogy a multiba belépő és ott képződő emberből ritkán lesz komoly vállalkozó / nagyvállalkozó üzletember, de jó menedzser lehet. Tudására szükség van a magyar vállalkozásoknál is. A mai világban nagymértékben eltűnt a csencselés lehetősége és szükségessége – ezek a kereskedelmi alapok hiányoznak majd (Csencselés az, amikor a „puha” szabályok hiányosságainak kihasználásával olyan kereskedelem alakul ki, ami pont a szabálytalanság okán extra hozammal kecsegtet). Ma vállalkozói gyakorló terepnek a start-upok tekinthetők, melyek

részben állami szerepvállalással adnak lehetőséget a fiatal generációnak. Ha maguk a projektek nem is lesznek feltétlenül sikeresek, a végrehajtás során szerzett cégszervezési, cégvezetési, piacépítési és értékesítési tapasztalatokra a későbbiekben biztosan lehet majd építeni. Fel kell mérni a külföldi terjeszkedés lehetőségeit is: ez lehet közel-külföldi terjeszkedés, ez racionalitás és talán több lehetőség is van rá, mint egy a távol-külföldi megjelenés (például fejlődő országokban), ahol a fejlődés várhatóan úgy mehet végbe, mint azt láttuk itthon. Fontos külföldön is a saját értékesítési és disztribúciós hálózat kialakítása, s ha lehet, saját brandek építése. Mi inkább szeretnénk szegényebb centrum lenni, mint pusztán gazdagodó periféria. Ha ez nem megy, akkor nehezen fogunk kitörni a közepes jövedelem csapdájából. A konferencia megszervezésével nem volt célunk, hogy mi fogalmazzuk meg a válaszokat is, de azért adódik két következtetés: fontos lenne egy európai lépés a periféria felkarolására, know-how transzferrel, hogy ezen országok kitörhessenek a közepes jövedelem csapdájából. Ám emellett a hazai vállalkozásoknak is fel kell mérniük: náluk mi növeli a versenyképességet, a hatékonyságot. Egy közel-külföldi piaci megjelenés? Vagy egy akvizíció? Brandépítés, know-how megvásárlás, vagy a saját értékesítési csatorna kiépítése? Bármilyen is a válasz, ez semmiképpen nem lehet EU-ellenesség. A periféria-országok fejlesztése az egész EU-t erősebbé teheti. A kormány által meghirdetett keleti/déli nyitás dicséretes szándék, de áru- és tudásalap híján még bőven korai (vagy a rendszerváltás időszakára utalva kései) volt.

**A konferencia megvolt, Önök elemezték a tanulságokat. Lesz folytatás?**

**L.P., SZ.G.:** Következő lépésként két irányban indultunk el. Egyrészt beszélgetéssorozatot kezdeményeztünk a hazánkban aktív nemzetközi kamarákkal (Amcham, DUIHK, stb.), hogy közösen tekintsük át a legjobb (és persze a legrosszabb) gyakorlatokat itthon és a világban a multik és helyi vállalatok hosszú távú értékteremtő együttműködésére. Ha ez a közös munka sikeres, akár témát adhat egy jövő őszi hasonló konferenciára. Másrészt az MGYSZ-ban egyeztetést kezdeményeztünk a régió munkaadói képviselőivel (jobbára a BusinessEurope tagjaival), hogy mik a közös problémák, és mik az ország specifikus helyzetek. Sokan bátorítanak minket a konferencia folytatására. Mi programszerűen erről szeptemberben tervezünk egyeztetni. Ha lesz jó ötletünk, biztosan folytatjuk.

**A bizonytalansággal, a sok változással csak a jól képzett emberek képesek szembe nézni. Vagyis a tudás hatalom, az erős, nyitott oktatás alapja a jól képzett emberek „előállításának”. Csath Magdolna egyik tanulmányából idéznék: A tanultság, a műveltség, a szakmai színvonal is versenyképességi tényező. Magában foglalja az állami oktatási rendszert a bölcsődétől a doktori képzésig. Nem mindegy, ennek milyen a színvonala.**

# KORMÁNYZATI GAZDASÁG- VÉDELMI AKCIÓTERV, a lendület megőrzéséért

A magyar gazdaság lendületének megtartása és az európai átlagos növekedést 2 százalékponttal meghaladó bővülés biztosítása érdekében fogadta el a kormány a 13 plusz 1 pontból álló gazdaságvédelmi akciót. Ennek fő elemei az adózás egyszerűsítését, egyes adók kulcsának mérséklését, adók összevonását tartalmazzák –jelentette be Varga Mihály pénzügyminiszter.

**E**gyebek mellett csökken a szocho, és a kiva mértéke, kevesebb adó lesz, kivethető lesz az eva, és az adóelőleg feltöltés eltörlését is kezdeményezi a kabinet. A reklámadó kulcsa 0 százalékra csökkenhet 2022 végéig, ennek várhatóan piacbővítő hatása lesz. Mivel a turisztikai ágazat további fejlesztését kívánják elérni, a szálláshely-szolgáltatások áfája 18 százalékról 5 százalékra csökken, ezzel párhuzamosan 4 százalékos turisztikai fejlesztési hozzájárulást kell majd fizetni. A kistélepüléseken a lakásépítések, lakásberuházások ösztönzését kívánják erősíteni, ezért az ilyen építkezéseknél 5 millió forintig visszatérítik majd az áfát. A jövőben a magánvállalkozások is kapnak támogatást ahhoz, hogy munkásszállokat építsenek – tette hozzá Varga Mihály.

A pénzügyminiszter hangsúlyozta, a GDP első negyedéves adata azt vetíti előre, hogy a magyar gazdaság a jövőben is 4 százalék körüli mértékben bővíthet. Ennek ellenére az előre-

jelzések azt mutatják, hogy Európa gazdasága, benne az eurózóna, egyúttal Németország gazdaságának bővülése lassul. A kormány azt kívánja elérni, hogy a magyar gazdaság az EU növekedési átlaga fölött 2 százalékponttal bővídjön – emelte ki. Varga Mihály kitért az elmúlt években jelentősen bővülő foglalkoztatásra, és azt hangsúlyozta, hogy az eredményeket meg kell őrizni, a munkahelyteremtés kifejezetten eredményes volt: a legutolsó KSH-adat szerint a munkanélküliségi ráta 3,5 százalékra csökkent, 2010 óta 800 ezer emberrel többen dolgoznak Magyarországon. Ebből következik, érdemes olyan újabb intézkedéseket bevezetni a jövőben, amelyek a munkát terhelő adókat, terheket tovább csökkentik – jegyezte meg.

A 13 plusz 1 pontból álló akcióterv egyik első lépéseként a szociális hozzájárulási adó 2019. július 1-től 2 százalékponttal 19,5 százalékról 17,5 százalékra csökken, ez az intézkedés 2019-ben 144 milliárd forintot, 2020-ban 156-160 milliárd

## JAVÍTOTTA A GKI IDEI NÖVEKEDÉSI VÁRAKOZÁSÁT

A GKI Gazdaságkutató 3,5-ről 4 százalékra emelte idei GDP-prognózisát a kedvező negyedéves adat hatására. Ugyanakkor úgy látja, hogy az első negyedévben csúcsára ért a magyar növekedés, az év hátralevő részében lassulás várható. Mint ismeretes, a magyar gazdaság az első negyedévben 5,3 százalékkal, rekordsebességgel nőtt.



Varga Mihály,  
Magyarország  
pénzügyminisztere

### PM: 75 HÓNAPJA EMELKEDNEK A REÁLBEREK MAGYARORSZÁGON

Már 75 hónapja töretlenül emelkednek a reálbérek Magyarországon. A családi adókedvezmény is figyelembe véve több mint 47 százalékkal nőttek 2010 és 2018 között - közölte a Pénzügyminisztérium (PM) a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) márciusi adatait kommentálva. A KSH azt közölte, hogy márciusban 10,2 százalékkal, 367 ezer forintra nőtt a bruttó átlagkereset az egy évvel korábbihoz képest. Az idei első negyedévben az előző év azonos időszakához viszonyítva 11,0 százalékkal nőttek a keresetek, a bruttó átlagkereset 352 200 forint, a nettó átlagkereset 234 200 forint volt.

forintot hagy a gazdaság szereplőinél – mondta. A kiva (kisvállalati adó) mértéke 13 százalékról 12 százalékra csökken 2020 január elsejétől, ezzel az adózási formával 40 ezer vállalkozás adózik, a mérséklés 5 milliárd forintot hagy a vállalkozásoknál. Jelezte, hogy az adózás egyszerűsítését is célul tűzték ki, várhatóan az adók száma is csökken, így várhatóan lehetőség lesz az eva kivezetésére. Rámutatott: az adóelőleg feltöltés eltörlését is kezdeményezi a kormány, a jövőben a májusi adóbevallással együtt lehet majd rendezni az adókötelezettségeket. Jelezte: azt az összeghatárt, amely alapján a vállalkozások fejlesztési adókedvezményt kaphatnak, folyamatosan mérsékelni kívánja a kabinet 2022 végéig, ez hat-, illetve hétezer vállalkozást érinthet.

A gazdaság bővülésének támogatására, a hitellejtést támogató garanciarendszer segítésére mind a Garantiqa Hitelgarancia, mind az Agrár-vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány jelentős tőkeemelésben részesül. A Garantiqa 10 milliárd forint, az Agrár-vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány 5 milliárd forint tőkejuttatást kap. Varga Mihály azt is elmondta: a magyarországi öntözési rendszer kiterjesztésére 10 éves programot irányoz elő a kormány, ennek során évente 17 milliárd forintot fordít majd a hazai öntözési rendszer fejlesztésére. A kutatás-fejlesztés támogatására a 2020-as költségvetésben 32 milliárd forinttal többet, 157 milliárd forintot szán a kormány.

#### A 13+1 PONT:

1. Szociális hozzájárulási adó 2 százalékpontos csökkentése július 1-től. Ez idén 144 milliárd forintos, jövőre 156 milliárd forintos tételt jelent.
2. 13-ról 12 százalékra csökkentik a kiva mértékét, 2020. január 1-től.
3. Adóadminisztráció-csökkentő intézkedések jönnek, például megszüntetik az evát. Az akcióterv keretében az adórendszer töredeztsége is csökkenni fog, a nyugdíjjárulék, a természetbeni egészségbiztosítási járulék, a pénzügyi egészségbiztosítási járulék és a munkaerő-piaci járulék helyett a jövő évtől egységes járulék jelenik meg az adórendszerben.
4. Decembertől a vállalkozásoknak nem lesz szükségük kötelező adófeltöltésre. A cégek adminisztratív terheinek csökkentése, likviditási helyzetének javítása érdekében a kormány megszünteti a 100 millió forint éves árbevétel feletti vállalkozásokra vonatkozó társasági adóelőleg-feltöltési kötelezettséget. Ez azt jelenti, hogy az érintett vállalkozásnak december 20. helyett elég a májusi adóbevallásával együtt rendeznie az adó befizetését. Ez jelentősen segíti majd a vállalkozások működését, ugyanis az előző évi adó összegét még öt hónapig tudják használni egyebek mellett munkahelyteremtésre, fejlesztésekre.
5. A reklámadó kulcsát nulla százalékra csökkentik 2022-ig.
6. 18 százalékról 5 százalékra csökken az áfa a szálláshely-szolgáltatásnál.
7. Építésre, bővítésre, felújításra használt lakóingatlanoknál 5 millió forintig áfa-visszatérítést kaphatnak a kistelepüléseken. Az áfa-visszaigénylést azokon a településeken lehet majd igénybe venni, ahol a falusi csokot is, ez több mint 2800 települést érinthet.
8. Támogatni fogják vállalkozások munkásszálló-építéseit.
9. Fejlesztési adókedvezmény kibővítése. A kis- és középvállalkozásokra vonatkozó fejlesztési adókedvezmény értékhatárát 500 millió forintról 3 lépésben, fokozatosan csökkentik: 2020-tól a kisvállalatok esetében 300, a középvállalkozások esetében 400 millió forintra; 2021-től a kisvállalatok esetében 100, középvállalkozások esetében 200 millió forintra; 2022-től a kisvállalatok esetében 50, középvállalkozások esetében 100 millió forintra. Az adócsökkentés mintegy 7 ezer vállalkozást érint.
10. 2020-tól kisvállalatoknál 300, középvállalatoknál 400 millió forint, 2021-től kisvállalatoknál 200, középvállalatoknál 300, 2022-től kisvállalatoknál 50, középvállalatoknál 100 millió forint után lehet majd igénybe venni fejlesztési adókedvezményt.
11. 10 milliárd forinttal tőkét emelnek a Garantiqa Hitelgarancia Zrt.-nél.
12. 5 milliárdos tőkeemeléssel segítik a mezőgazdasági garanciarendszert.
13. 2020 és 2030 között évi 17 milliárd forintot szánnak az öntözési rendszer fejlesztésére.
14. A k+f és innováció támogatására jövőre 32 milliárd forinttal több jut, összesen 157 milliárd forint.

+1 Elindul a Magyar Állampapír Plusz program.

# GYARAPODÓ GAZDASÁGOK, VEGETÁLÓ BANKOK AZ EURÓZÓNÁBAN

avagy a sikeres jegybanki gazdaság-  
élénkítés egyik kudarcra

Az ultralaza, növekedést támogató monetáris politikának van egy-két kellemetlen mellékhatása. Az vagyonegyenlőtlenségek növekedése, a lakberek emelkedése, a rendszeres kismegtakarítások leértékelődése, és nem utolsósorban a bankszektor jövedelmezőségének tartós csökkenése. E folyamatot több tendencia is erősíti, és erre mintegy rásegített a tartósan alacsony kamatkörnyezet. A monetáris és fiskális politikák az elmúlt 7-8 évben elszívták a levegőt az európai bankrendszertől. Ennek még lehetnek kellemetlen következményei...

**A**z amerikai gyakorlattól eltérően az európai kormányok általában lassabban és kevesebb közpénzzel végeztek tőkepótló bankmentő műveleteket. Ezért számos országban, különösen Olaszországban, Spanyolországban, de Németországban is, sokáig fékezte hitelezési aktivitásukat a nem-fizető hitelek kötelezően képzett céltartaléka. A francia nagybankok, bár szintén részesültek állami mentőövekben, általában jobban vészelték át a viharos éveket.

## A BANKKONSZOLIDÁCIÓ ÁTTEKINTÉSE

Spanyolországban egy állami „rossz” bankon keresztül mintegy 100 milliárd eurót, az akkori nemzeti jövedelem mintegy 12%-át költötték a megalapozatlan ingatlanhitelezéssel összefüggő követelések leírására és a rendszerkockázatot jelentő nagybankok tőkésítésére. Ezzel a spanyol államadósság pár év alatt duplázódott, viszont a hitelezési aktivitás lehetőségé-

nek megteremtésével megalapozta az utóbbi évek – 2016-2018 – uniós átlag feletti gazdasági növekedését. Az olasz bankkonszolidációs folyamat inkább ad hoc ötletek mentén zajlott. Ebben közrejátszott a magas államadósság, amely kevés mozgásteret engedett. A bankrendszer közepes és kis tagjai sok esetben menthetetlennek bizonyultak, ahogyan a 3. legnagyobb, az 500 éves múltra visszatekintő Monte del Paschi di Siena is, amely immár kisbankként, éppen hogy életben maradt. Jellemző volt a kis-és közepes bankok beolvasztása vagy összeolvadásuk elősegítése oly módon, hogy a kormány meghatározott összeg erejéig garanciát vállalt egyes eszközcsoporthoz várható veszteségeire.

A legnagyobb problémát a biztosítékok lassú jogi érvényesíthetősége következtében is előáll, a GDP mintegy 20%-át elérő nem-teljesítő hitelállomány jelentette, amelyből a nagybankok is számottevő eszközállományt halmoztak fel. Állami tőkeinjekció hiányában

**Példátlanul alacsony értékeléssel forognak az értékpapírpiacokon az európai bankszektor meghatározó tagjai, még a közép-európai bankokkal összevetésben is. Az okok sokrétűek, azonban ez az értékelési szint már közvetve gátja lehet az európai növekedésnek.**



Mario Draghi,  
az Európai Központi Bank  
elnöke

**Az európai bank-  
szektor a monetá-  
ris politika egyér-  
telmű vesztese.  
Az EKB segítette a  
gazdaságnak, ám a  
bankoknál hosszú  
távon visszaüthet  
az alacsony jöve-  
delmezőségi szint  
– nem jut elegendő  
forrás informa-  
tikai fejlesztésre,  
ami az amerikai és  
brit bankok ver-  
senypozícióját  
erősítheti, és to-  
vábbi piacvesztés-  
hez vezethet.**

a kétes követelések ütemezett, nagyösszegű csomagokban történő értékesítése maradt az egyetlen megoldás, amely jelentős, több évre elnyújtott veszteséggel járt, viszont megteremtette a hitelnyújtás lehetőségét.

Németország is vegyes eszközöket alkalmazott. Bezártak vagy beolvasztottak jelentős bankokat, gyakorlatilag kényszervásárlást írtak elő a Commerzbank számára, amellyel a harmadik legnagyobb piaci szereplő a Dresdner Bank szűnt meg. Közben a német állam a két legnagyobb bankban a Deutsche Bankban és a Commerzbankban egyaránt tulajdonosá vált. A szűken mért tőkésítés eredményeképpen a német nagybankok továbbra is szenvednek. Bár a német gazdaság meghatározó mérete miatt az Unióban fontos szerepet játszik, ennek ellenére a legnagyobb német bank, a Deutsche Bank mérlegfőösszege már csak 3-4. az EU-ban. És mivel a hitelintézet változatlanul veszteséges, helyezése várhatóan tovább romlik.

A bankkonsolidáció alaposan megváltoztatta az uralmi viszonyokat is. Az addig nagyhatalmú banki igazgatótanácsok a közpénz felhasználást követően erős kormányzati befolyás alá kerültek. Nem véletlen, hogy az egyesülésekről olykor a bankrésztvények tulajdonosi képviselőjeként az adott ország pénzügyminisztériuma dönt.

### MONETÁRIS KÖRNYEZET ÉS TŐKEPIACI ÉRTÉKELÉS

Példátlanul alacsony értékeléssel forognak az értékpapírcsoporthoz az európai bankszektor meghatározó tagjai, még a közép-európai bankokkal összevetésben is. Az okok sokrétűek, azonban ez az értékelési szint már közvetve gátja lehet az európai növekedésnek.

Az alacsony értékelés egyik fő tényezője a szabályozási környezet és az EKB által folytatott monetáris politika.

A szabályozás talán legfontosabb eleme a kereskedelmi bankok pénzteremtését szí-

gorító egyszersmind a mérlegfőösszeg nyújtását korlátozó Basel III előírások. Különösen jelentős a tőkefedezettségi mutató, amely a szavatoló tőke – ez jellemzően a saját tőke és a bankok rendelkezésére álló alárendelt kölcsöntőke összege – és az előírt szabályok szerint a kockázatokkal súlyozott hitelek hányadosa, amelynek legalább a 12,9%-os értéket kell teljesítenie. A veszteséges bankoknak tehát, minden feltételt változtatlanul feltételezve, egyre jobban össze kell húzniuk magukat, és fordítva: a növekvő eredménytartalék elvileg, több, mint 7-szeres addicionális hitelezési aktivitást tesz lehetővé.

A szabályozás fő problémája azonban az állampapírok kockázata, amely tagállami megállapodás hiányában zérókockázatúnak tekintendő. Bár érthető – különösen az EKB mennyiségi lazítása befejezését követően – hogy a dél-európai államok ellenezték, hogy egyébként sem jól jövedelmező bankszektoruk saját országuk állampapír vásárlásakor ahhoz többlet-tőkét állítson.

Jelenleg viszont az a képtelen helyzet áll fenn, hogy a bankok könyveiben a tőkemegfelelési képlet szerint a portugál és olasz állampapírok kockázati szintje megegyezik a német és holland államadósság kockázatával. Ami nyilvánvalóan hamis állítás, ami a kötvénypiacok eltérő árazásában és hozamszintjében egyaránt kifejeződik. Ezért a saját tőke értékét nem a könyvelési szabályok, hanem a tőkepiacok korrigálják. Például a prudens, kevés nem-telejesítő követeléssel rendelkező francia nagybankok – a BNP Paribas, Societe Generale – a jövedelmezőség biztosítása érdekében nagy készletet tart mediterrán, különösen olasz adósságpapírokból.

A másik tényező a tartósan alacsony kamatkörnyezettel és a piaci versennyel együtt járó kamatmarzsok szűkülése. A befektetők hozamvadászata és a fintech cégek egyre erősebb jelenléte folyamatosan kiszorítja a bankszektort. Egy ZEB által készített tanulmány szerint a hitelpiacon a 2008-as 66%-ról az 50 legnagyobb európai bank részesedése, főként a biztosítók és a közvetlen finanszírozás terjedésével, 2017-re 38%-ra(!) csökkent. A nyugdíjpénztárak hosszú távon nem elégedhetnek meg 1% alatti hozamokkal.

A bankoknak eddig két fő erősségük volt: a pénzteremtési képesség, valamint a megtakarítások és a pénzforgalmi szolgáltatások összekapcsolása, amelyet megfelelő kamatkülönbözetben és díjakban ismertettek el. Az elsőt jól aláásta a maga pénzteremtésével és a hozamok leszorításával az EKB maga, miköz-



ben a várható élettartam ugrásszerű növekedése egyébként is magasan tartja a megtakarítások szintjét. A kamatkülönbözetet és díjakat részben a fintech cégek szorították le, vagy szipkásszák el.

Az európai bankszektor a monetáris politika egyértelmű vesztese. Hosszú távon azonban az alacsony jövedelmezőségi szint visszaüt – nem jut elegendő forrás informatikai fejlesztésre, ami az amerikai és brit bankok versenypozícióját erősítheti, és további piacvesztéshez vezethet.

Az alábbi táblázatban (1. táblázat) összegeztem a mérlegfőösszeg alapján a 10 legnagyobb a tőzsdén jegyzett eurózónás bank jövedelmi helyzetét és árazását. Az időbeli változások simítása érdekében 5 éves átlagos tökemegtérülést (RoE 5 ys) vettünk figyelembe. A vállalat tőkeértéke per könyv szerinti értéke (Price/Book Value) mutató alapja a 2018. évi beszámoló és a 2019. június 5. napi záróár.

### Top10 tőzsdén jegyzett eurózónás bank jövedelmi helyzete és árazása (a mérlegfőösszeg alapján)

	RoE 5ys, százalék 2014-2018	Árfolyam/ Könyv szerinti érték
BNP Paribas	5,93	0,49
Credit Agricole	4,87	0,48
Deutsche Bank	(2,43)	0,23 !
Santander	7,35	0,76
Societe Generale	5,24	0,29 !
ING Group	8,13	0,74
Unicredit	(1,47)	0,4
Intesa Sanpaolo	7,06	0,59
Bilbao-Vizcaya (BBVA)	7,02	0,76
KBC (országmintá, 14-dik)	12,14 !	1,29

Zárójelben a negatív értékek

Megjegyzés: a hagyományos vállalatok részvényeivel jelenleg 3-8, a magas növekedéssel bíró információ-technológiai és biotechnológiai részvényekkel nem ritkán 15-25-os P/BV értékkel kereskednek.

1. táblázat

### A közép-európai bankrendszer zászlóshajói

	RoE 5ys, százalék 2014-2018	Árfolyam/ Könyv szerinti érték
OTP	10,6	1,9
Banka Polska Kasa	9,8	1,2
Komercni Banka	13,8	1,67
Erste Group	6,4	1,03

2. táblázat

A helyzetértékelés világos. Ezekbe a vállalkozásokba, a KBC belga nagybank kivételével, amely mutatóival kilóg a sorból, egyszerűen nem érdemes tőkeemeléssel további tőkét befektetni. Az alárendelt kölcsöntőke pedig nem helyettesítheti a lejárat nélküli forrásokat. Különösen a Societe Generale és a Deutsche Bank piaci értékelése tűnik válságosnak. Mindketten rendszermeghatározó univerzális nagybankok. Az elégtelen összegű német mentőöv, párosulva a vezetés stratégiai baklövésével kritikus helyzetbe hozták a német nagybankot, amely adatai alapján, kis túlzással, már jobban hasonlít egy összetett fedezeti alapra, mint egy klasszikus hitelintézetre. A német kormány folyamatosan keresi a megoldást, azonban nem könnyű további közpénz felhasználása nélkül, illetve változatlanul német tulajdonlás mellett a feladatot megoldani.

Ehhez képest a kevésbé eladósodott környezetben operáló és némileg magasabb kamatkörnyezetben működő közép-európai bankrendszer zászlóshajói szépen teljesítenek. (2. táblázat)

Az Erste jövedelmezőségben jobban hasonlít az eurózónás nagybankokra, miközben árazása jellemzően legalább a duplája azoknak, feltehetően az erős közép-európai jelenléte miatt. A visegrádi országok vezető bankjai pedig kifejezetten vonzó befektetési célpontok. Az OTP magas értékeltsége akár a vezetés minőségét és a bank stratégiáját, terjeszkedési politikáját is dicsérheti.

A monetáris és fiskális politikák az elmúlt 7-8 évben jól elszívták a levegőt az európai bankrendszertől. A szigorodó tőkefedezeti és likviditási követelmények erősödő piaci verseny és példátlan monetáris kondíciók között érték a hitelintézeteket. Nagyságuk pedig lenyűgöző: a britek nélkül a legnagyobb európai bank a BNP Paribas főösszege eléri a 2018. évi francia GDP majdnem 80, a német GDP több, mint 50%-át.

Az elmúlt évek zéró kamatkörnyezetében szinte minden tulajdonosi csoport átlag felett növelhette vagyonát. A bankok és a banktulajdonosok kivételesen a nagy vesztesek közé tartoznak. Ennek ne örüljünk. Jövedelmezőségüket, akár a kamatemeléssel is, erősíteni szükséges. 10 év vegetálás még a legjobbak tőkéjét is erodálja. A bankcsődök finanszírozására a legtöbb európai kormányra pedig már nem futja... Ez a nem-konvencionális monetáris politika egyik keveset emlegetett negatív mellékhatása. Sajnálatos tanulság, hogy az EKB döntéseit nem lehet a végtelenségig az olasz adósságfinanszírozás követelményeihez igazítani.

Kelemen Gábor



Csányi Sándor, az OTP Bank igazgatóságának elnöke, elnökevezérigazgatója, az MLSZ elnöke

A visegrádi országok vezető bankjai kifejezetten vonzó befektetési célpontok. Az OTP magas értékeltsége akár a vezetés – így Csányi Sándor – minőségét és a bank stratégiáját, terjeszkedési politikáját is dicsérheti.

# ÚJABB HÉT MAGYAR VÁLLALAT CSATLAKOZOTT AZ ELITE PROGRAMHOZ

Újabb hét hazai cég kezdte meg a Londoni Tőzsde csoport és a Budapesti Értéktőzsde együttműködésében megvalósuló, a középvállalkozások szintlépését elősegítő, nemzetközi vállalkozásfejlesztési képzést, az ELITE Programot. Az újonnan csatlakozó cégekkel együtt a régióban kiemelkedő módon 24 magyar vállalat vesz részt a globálisan több mint 1100 résztvevő céget jegyző program képzéssorozatában. Az MGYOSZ és a BÉT tavaly együttműködési megállapodást írt alá, amely e program támogatására is kiterjed.

**Á**prilis végén, ünnepélyes kereskedésindító ceremónia keretében megkezdődött az ELITE Program tavaszi köre Londonban, amelyhez ezúttal 7 magyar cég csatlakozott. Az új vállalkozásokkal együtt, az ELITE International csoporton belül kiemelkedő számban, összesen 24 magyar cég veszi igénybe a nemzetközi best practice-ek átadására és a hazai sajátosságok megismerésére egyaránt alkalmas, világszinten 42 országból és 36 szektorból több mint 1100 vállalatot jegyző vállalkozásfejlesztési programot. A korábban csatlakozott vállalkozásokhoz hasonlóan az újonnan belépő cégek tevékenysége is szerteágazó: többek között az agrár- és élelmiszeripart, az

információ- és kommunikációtechnológiát, az ipari termékek és szolgáltatások szektorát, valamint az ingatlan- és építőipart képviselik.

A Budapesti Értéktőzsde az ELITE Program meghonosításával nemcsak nemzetközi példákön és módszereken keresztül biztosít friss, naprakész és gyakorlatorientált tudást a résztvevő cégek számára, hanem kiegészítő magyar modulok révén a Magyarországra jellemző sajátosságokra is felkészítik őket, például a befektetők elvárásai, a piaci környezet, az adózás vagy a jogi ismeretek vonatkozásában. A BÉT egyébként az alkalmas vállalatok számára költségtérítést biztosít európai uniós pályázati forrásból. A BÉT, együttműködésben többek kö-

## EZ AZ ELITE PROGRAM

A Program Olaszországból indult, de mára Európán kívül többek között az Egyesült Államokból, Mexikóból, Szudán-Arábiából és Kenyából is csatlakoztak már cégek. Magyarországon 2017-től, a Budapesti Értéktőzsde és a Londoni Tőzsde csoport leányvállalata, az ELITE SpA. együttműködésének köszönhetően van lehetősége a hazai cégeknek a közösséghez csatlakozni. Célja a hosszú távú tőkefinanszírozási formák megismertetése mellett vállalatirányítási módszerek átadása a cégvezetők számára, a pénzügyi kultúra mélyítése, networking lehetőségek biztosítása, illetve a cég ismertségének, a brand értékének növelése.



zött az UniCredit Bankkal, a Budapest Bankkal, valamint a CIB Bankkal, rendszeresen tartott előadásokat az érdeklődő vállalkozások számára az ELITE Program jelentkezési időszakában.

Az érdeklődés nagy a program iránt, idén ősszel indul majd újabb csoport, ahová már fogadja a BÉT a jelentkezéseket. Aki fontolgatja a részvételt a Tőzsde honlapján teljeskörűen tájékozódhat, illetve aki már döntött a képzési program mellett, az jelentkezhet az elite@bse.hu email címen. „Fontos célunk az ELITE Programmal, hogy minél több hazai középvállalkozás számára biztosítsunk hozzáférést egy nemzetközi, magas színvonalú vállalatvezetési és finanszírozási képzéshez, s így emeljük ezeknek a vállalatoknak a versenyképességét. Az újonnan csatlakozott cégek gyorsan növekvő, innovatív vállalatok, akik véleményünk szerint a Program elvégzésével fejlődésük következő szintjére lépnek majd.” – mondta el Máté-Tóth István, a Budapesti Értéktőzsde vezérigazgató-helyettese.

## AZ ÚJONNAN CSATLAKOZÓ VÁLLALATOK:

### CORECOMM SI KFT.

A cég az Egyesült Államokban alakult CoreComm Solution Inc. néven, 2001 óta pedig a CoreComm SI képében magyarországi képviseletet is működtet. A hazai leányvállalat két üzletágra specializálódott: az egyik védelmi megoldásokkal és kapcsolódó berendezésekkel, a másik biztonságos szünetmentes energiaellátással foglalkozik.

### KOMÉTA 99 ZRT.

Hazánk egyik legnagyobb húsipari cége, amely amellet, hogy évről évre növeli az árbevételét, kiemelt figyelmet fordít termékei minőségére, az egészséges táplálkozás irányelveinek való megfelelésre és a környezettudatosságra is: a szennyezőanyag kibocsátás minimalizálása érdekében a termeléshez és az infrastrukturális ellátáshoz használt berendezéseik megfelelnek az elérhető legjobb technika (BAT) követelményeknek.

### ELME AUTOMATIKA KFT.

Az ELME Automatika Kft. nagy tapasztalattal rendelkezik termék specifikus készülékek, célgépek, szerelősorok, tesztelő berendezések tervezése és gyártása terén. Projektjeik terjedelme széles: a vevői igényeknek megfelelő technológia kidolgozásától a kulcsrakész rendszerek átadásáig tart.

### VIA BÉRAUTÓ KFT.



cég haszongépjárművek bérbeadásával foglalkozik: gépparkjuk mintegy 1200 járművet számlál, kisteherautóktól kezdve hagyományos teherautókon át a pótkocsis kamionokig. A széles választék mellett rugalmas bérleti konstrukciókkal, teljes körű ügyintézással, rövid szervizidővel szolgálják ki a bérlői igényeket.

### SOMOGYI ELEKTRONIC KFT.

A győri Somogyi család cége az ország egyik legnagyobb elektronikai cikkek nagykereskedelmével foglalkozó vállalata. Értékesítési stratégiájuk fókuszában a felhasználók kiskereskedőkön keresztül történő megközelítése áll: mintegy 2000 partnerrel működnek együtt országszerte és külföldön is.

### GULYÁS TŰZÉP – GSV KFT.

Az ország egyik vezető építőanyag és kerámia piaci vállalata, több mint 27 éves tapasztalattal. Komplex, magas minőségű szolgáltatási csomagjaikkal a tervezéstől a megvalósításig professzionálisan támogatják az építkezők, felújítók igényeit. Tevékenységük kiterjed a legújabb trendeknek megfelelő építőipari anyagok, tapéták és festékek, burkolatok, kádak, zuhanykabinok, szaniterek, csaptelepek, fürdőszobabútorok és kiegészítők széles skálájának kis- és nagykereskedelmére.

### MORTOFF KFT.

Elismert informatikai tanácsadó és szolgáltató vállalkozás. Tevékenységük a tanácsadástól a fejlesztésen és tesztelésen keresztül a teljes projektmenedzsmentig húzódik, megoldásaikkal minden esetben túlmutatnak meghatározott igényeken annak érdekében, hogy partnereik számára új üzleti lehetőségeket tárjanak fel.

## ANGOL NYELVŰ KÉPZÉS

A két tanéves nemzetközi, angol nyelvű képzés online, illetve személyes részvételt igénylő programokat egyaránt tartalmaz, üzleti iskolák és iparági szereplők (egyetemek, bankok, befektetési szolgáltatók, corporate finance és más tanácsadók, könyvvizsgálók, ügyvédi irodák stb.) együttműködésével folyik. A vállalkozások ezen felül magyar nyelvű kiegészítő modulok segítségével sajátíthatják el a vállalatvezetés és finanszírozás hazai jellegzetességeit, valamint építhetnek kapcsolatokat egymással. A jelentkezők nem személyhez kötöttek, hanem maga a vállalat vesz részt a programban.

# A Kárpát-medence 1000 csodája

*Egyszerű feladat ajánlani ezt az impozáns, gyönyörű albumot. Az ezeréves kultúra mai határainkon túli részeken található 1000 remeke sorakozik itt 471 nagyalakú, gazdagon illusztrált oldalon, mesteri fényképeken, kitűnő leírásokkal, ismertetőikkel. A történelem és a kultúrtörténet fennmaradt vagy újjászületett csúcscsodái – lenyűgöző látni- és olvasnivalók.*

**A** könyv nagy részét fényképek teszik ki, szépek és kitűnő megjelenítő erejűek, a kísérő szövegek okosak és kellemesek, a kötet kiállítása elegáns – méltóak a témához. Mindez élő bizonyosság arra is, hogy a mesterien használt fényképezőgépet és „író-tollat” mára sem győzte le a multimédia.

Lehetetlen feladat viszont akárcsak valamelyes áttekintést adni arról, mekkora kincsestárat állít elénk ez az összeállítás: a kerek ezres szám mögött nyolc ország hozzáánk kötődő építészeti, művészeti, kortörténeti remekei, érdekességei és történelmi emlékei húzódnak meg, melyek sok, külön-külön is megragadó részletekkel szolgálnak.

„Kaiser Ottó fotográfus hatalmas vállalkozásba kezdett; előbb Magyarország szemet gyönyörködtető sokszínűségét, majd a magyar népművészet lenyűgöző gazdagságát tárta elénk impozáns albumaiban. Az 1000 csodát tartalmazó köteteinek legújabb részében határainkon túli kincsvadászatra indul, hogy megörökítse a Kárpát-medence rejtekén megmaradt kulturális emlékeinket az utókor számára. Nyolc országot bolyongott be olthatatlan kíváncsisággal, hogy a tárgyi kultúra, az épített környezet vagy egyszerűen csak a természeti szépség pártatlan krónikásává váljon. Magával ragadó kötete gyönyörű tájakra repít, igazi szívet-lelket feltöltő élményt nyújt!” – írja az Alexandra ajánlója. Kaisert az ajánlóban „e különös közép-kelet-európai táj megszállott képirójának” nevezik. Akár az előzőket, akár ezt az újabb albumot nézve, olvasva egyértelmű, hogy ha ilyen a megszállottság és annak hozadéka, akkor nagyon sok ilyesfajta megszállottat szeretnénk a világunkba.



**Kaiser Ottó:**

## A KÁRPÁT-MEDENCE 1000 CSODÁJA

Szöveg: Bánhidny Vajk  
Alexandra, 2018

Bárcsak képeket is mutathatnánk izelítőül, de csak pár apró szövegrészletet tudunk ide idézni.

**Losonc:** „A jellegzetesen magyar múltú város talán legpatinásabb épületének falán egy tábla hirdeti, hogy itt működött 1810-től a losonci kulturális, társadalmi és politikai élet központja: a kaszinó. Kávézójában, táncterén és színpadán a 19. századi és 20. sz. eleji művészek sora mulatott – Vörösmarty Mihálytól Mikszáth Kálmánig, de megfordult itt Ferenc József és Honthy Hanna is.”

**Rózsahegy (Szlovákia):** „Itt alapítottak települést német bányászok a 13. században. (...) A reformáció terjedésének következtében lakossága evangélikus vallású lett, s olyan jelentős közösséget alkotott, hogy 1607-ben itt tartottak lutheránus zsinatot.”

**Brassó:** „Legfőbb nevezetessége Erdély legnagyobb temploma, s egyben az európai gótikus építészet legkeletibb alkotása. Közel száz esztendeig építették, mire 1477-ben elkészült. Az 1689-es tűzvész után kapta általánosan ismert nevét – Fekete templom –, mert a falain akkor keletkezett koromréteg a legutóbbi időkig látható volt. (Talán meglehetősen sajátosnak mondható, hogy „szép tisztává” renoválták. – OP) Belsejét Európa egyik legnagyobb anatóliai szőnyeggyűjteménye díszíti – a 16. és 18. sz. között készült szőnyegetek szász kereskedők ajándékozták az egyházközségnek. (A Magyar Gyáripár 2014/1. számában jelent meg recenzió Kaiser Ottó–Jankovics Norbert: A magyarországi templomok művészete – Válogatás egy évezred szakrális építészetéből című kötetéről, Alexandra Kiadó, 2013)

Dr. Osman Péter