

POSITION PAPER

Mit várjunk el a támogatott külföldi befektetőktől?

Javaslat a hazai integrációs elvárásrendszer újragondolására

Kibocsátó	Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége (MGYOSZ)
Tárgy	A Magyarországon támogatással megtelepedett külföldi befektetőkkel szemben megfogalmazható elvárások rendszere
Dátum	2026. szeptember
Jelleg	Vitaanyag és együttműködési ajánlat – nem szabályozási javaslat

Ez az anyag egyetlen kérdésre keres választ: **mit lehet és mit érdemes elvárni azoktól a külföldi befektetőktől, akiknek a magyar adófizető fizetett azért, hogy itt legyenek?** Nem az FDI korlátozásáról szól, és nem a befektetők bírálatáról. Arról szól, hogy a támogatásért cserébe adott vállalásoknak legyen tartalma, mércéje és következménye.

Tartalom

Tartalom	2
1. Miért most, és miért Önnek	4
1.1. Amit nem javasunk – és amit helyette kérünk	4
2. A kiindulópont: a mai párbeszéd nem elégséges	5
2.1. A diagnózis.....	5
2.2. Miért állhatott elő ez a helyzet	5
2.3. A mérce, amit ma nem teljesítünk	6
2.4. A kétezer jármű logikája	6
3. Mire épülhet a valódi elvárás?	8
3.1. Első kapaszkodó: good corporate citizenship.....	8
3.2. Második kapaszkodó: a kedvezmények megszerzése és fenntartása	8
3.3. Első magatartásbeli feltétel: nem elég elvárni, kérni is kell	9
3.4. Második magatartásbeli feltétel: az egyenlő elbánás önmagában kiostál	9
4. Kit, mit, hol – a hazai integráció terepei.....	11
4.1. Hol: a hazai integráció három terepe	11
4.2. Mit: a beszerzés tárgya szerinti bontás	12
4.3. Az elvárási piramis	12
5. Az öt szint kidolgozása	14
5.1. Első szint: a felderítés	14
5.2. Második szint: lekövetett onboarding.....	15
5.3. Harmadik szint: bekerülés a globális beszállítói rendszerbe	16
5.4. Negyedik szint: funkciótelepítés.....	19
5.5. Ötödik szint: tudásátáramlás és vállalkozói utánpótlás	20
5.6. Melyik szintet mivel kérjük.....	23
6. A hozzáférés kérdése: kivel kell beszélni, és mikor	25
6.1. Ahonnan indultunk	25
6.2. A helyes sorrend.....	25
6.3. Egy stratégiai következtetés a befektetésvonzásra.....	25
7. Amit a HIPA-nak a saját működésében érdemes megváltoztatnia	27
7.1. Az örökség, amelyről beszélni kell.....	27
7.2. Teljesítménymutató-rendszer a mennyiség helyett a minőségre	27
7.3. A támogatási szerződések tartalma.....	27
7.4. A támogatási intenzitás differenciálása.....	27
7.5. Az értékelési mutatók torzításainak kiszűrése	28
7.6. Mérés, monitoring, nyilvánosság	28
7.7. Tiszta hatáskörmegosztás a HEPA-val	28
7.8. A szabályok egyenlő alkalmazása	29

8. Az MGYOSZ Multiprogram: két konkrét kérés	30
8.1. Első pillér: stratégiai párbeszéd a központokban	30
8.2. Második pillér: akvizíciós célpontcsatorna	31
8.3. Amit az MGYOSZ ezen felül hozzátesz.....	32
9. Javasolt következő lépések.....	33
Melléklet A: javasolt teljesítménymutató-készlet.....	34
A.1. A behozott és itt tartott tőke minősége.....	34
A.2. Foglalkoztatás.....	34
A.3. Integráció – ez a legfontosabb blokk.....	34
A.4. A magyarországi tevékenységek diverzitása és komplexitása	35
A.5. Tudásátáramlás és vállalkozói utánpótlás.....	35
Melléklet B: a felderítési protokoll vázlata.....	36

1. Miért most, és miért Önnek

A HIPA vezetésében történt váltás, a befektetésösztönzési intézményrendszer folyamatban lévő átvilágítása és a beruházásösztönzési döntéshozatal újraindítása együtt olyan pillanatot teremt, amilyen ritkán adódik. A szakmai és a széles közvélemény egyaránt változást vár; most lehet az új irányokat hatékonyan kommunikálni; és még éppen benne vagyunk abban az időszakban, amelyben a korábban támogatást nyert szereplők is könnyebben fogadnak el bizonyos változásokat és elvárásokat. **A célfüggvény újrafogalmazására most van reális mozgástér** – később már a napi működés logikája fogja diktálni.

Az MGYOSZ álláspontja évek óta változatlan, és röviden összefoglalható: **Magyarország számára a külföldi működőtőke eszköz, nem cél.** A cél az, hogy az ország minél inkább kontrollálja a saját gazdasági sorsát – azaz, hogy hosszú távon minél nagyobb legyen a hazai kontroll alatt álló, nemzetközileg versenyképes magyar vállalatok aránya a kibocsátásban és az értékteremtésben. Ebből következik, hogy a befektetésösztönzés sikerét nem a beáramló tőke volumenén, nem a bejelentéskori ígéreteken és nem is a létesített munkahelyek pusztá számán kell mérni, hanem a **hosszú távú gazdasági hatáson**.

Ez a szemlélet nem áll szemben a HIPA és elődeinek mandátumával – éppen ellenkezőleg. Aminek változnia kell, az a **közvetett hatások hangsúlyosabb figyelembevétele**. A „magas hozzáadott értékű tevékenység” célja csak akkor értelmezhető, ha van mögötte definíció és mérés. Enélkül a fogalom, ahogy azt az elmúlt évtized tapasztalata mutatja, sokféle indokolatlan kikaput biztosít.

1.1. Amit nem javaslunk – és amit helyette kérünk

- Nem állítjuk, hogy a külföldi befektetések ártalmasak – sőt, szükségesek. Az FDI munkahelyet, technológiát, fegyelmezett termelési kultúrát és exportvolument hozott egy olyan országba, ahol ezekből mind hiány volt.
- Nem javasoljuk az FDI visszaszorítását, és nem javasolunk olyan eszközt, amely elriasztaná a befektetőket. Egy kiszámíthatatlan, ellenséges hangvételű befektetéspolitika éppen azt a hazai vállalati kört büntetné, amelyet fejleszteni akarunk.
- Nem javasolunk **formális** visszamenőleges szigorítást a már megkötött szerződésekben – miközben az elvárások emelkedését igenis igényeljük a „good corporate citizenship” értelmezésében.
- Nem kérjük, hogy a HIPA vagy a külföldi befektetők a hazai szereplőknek **formális** előnyt biztosítsanak.

Amit **kérünk**, az két dolog. Egyrészt, hogy teremtsen lehetőség a felzárkózásra: azokat az apró lehetőségeket, információmorzsákat és személyi hozzáféréseket, amelyeket a jelenlegi inkumbens beszállítók évekkal vagy évtizedekkel ezelőtt megkaptak, a hazai szereplők is kapják meg – még akkor is, ha ez a befektető részéről „szükségtelen plusz odafigyelés és energia”. Másrészt, hogy legyen **kötelező visszamérés**: a támogatásért cserébe kínált értékteremtést mérjük meg. Ez nem előny, hanem elszámolás.

Az MGYOSZ emellett saját programot indít: a **Multiprogram** két pillérét a 8. fejezet írja le. Az ehhez tartozó munkát – a kapacitásatlástól a tagvállalati felmérésen át a nemzetközi vállalatok központjaival folytatott párbeszédig – saját erőforrásból végezzük.

2. A kiindulópont: a mai párbeszéd nem elégséges

2.1. A diagnózis

A Magyarországon működő nemzetközi vállalatok és a hazai partneri kör közötti párbeszédnek **csak látszólagos az intézményi kerete**: a fórumok, a partnertalálkozók, az adatbázisok és az együttműködési megállapodások szinte kizárólagosan kirakat-termékek. **A tagvállalataink visszajelzése egybehangzó: ezeknek a formáknak jellemzően nincs hatásuk.** A találkozó megtörténik, az adatbázis feltöltődik, a megállapodás aláírásra kerül – a beszerzési és együttműködési döntések szerkezete pedig nem változik.

Érdemes hozzátenni, hogy az információhiány önmagában régóta nem magyarázat. Már az internet – és pláne a mesterséges intelligencia – korában a befektető is pontosan tudja, mit vehetne itt, ha akarna; a magyar cégek pedig már a támogatások nyilvánosságra hozatalakor, azaz több évvel a gyárak megnyitása előtt tudják, hova szeretnének beszállítani. A találkozás elmaradása tehát nem ismerethiány kérdése.

Az MGYOSZ álláspontja ebben világos: **nem fogadjuk el, hogy a betelepült befektetőkkel folytatott párbeszéd szimbolikus gesztusok cseréjében merüljön ki.** Az elmúlt évtizedek gyakorlata a hazai vállalati oldalon jóhiszemű, de üres rutinná vált, a külföldi befektető részéről pedig a legegyszerűbb és legolcsóbb letudása egy egyébként szerteágazó, a napi rutinokon túlnyúló feladatnak. Ez a helyzet a hazai cégeknek idővesztés, a befektetőknek reputációs fedezet, a magyar gazdaságnak pedig – legalábbis egy normális elvárásokat támaztó befogadó ország mércéjével – **hosszú távú alulteljesítés.**

2.2. Miért állhatott elő ez a helyzet

A jelenség nem rosszindulat eredménye, hanem szerkezeti okokra vezethető vissza. Négyet érdemes kiemelni.

- 1. Nincs mérés – sem a befektetőnél, sem az államnál.** A befektetések minőségének értékelése ex ante és ex post egyaránt hiányzik. Ez a probléma minden kormányon átívelt: a HIPA és elődei nem kaptak olyan teljesítménymutatókat, amelyek a hazai integrációt mérnék. Ami nincs mérve, azt senki nem kéri számon, és amit nem kérnek számon, az nem történik meg.
- 2. A beszerzési és stratégiai együttműködési döntések jellemzően nem itt születnek.** A csoportszintű beszerzési logika, a globális keretszerződések és a bevezetett beszállítói kapcsolatok a magyar leányvállalat mozgásterét szerkezetileg korlátozzák. A hagyományos, anyaországi beszállítói kapcsolatokat a befektetők importálják és hosszú távra rögzítik.
- 3. A beszerzői teljesítménymutatók rövid távú ár-fókuszra és a tranzakciós költségek minimalizálására vannak állítva.** Egy új beszállító bevezetése kockázat és munka; a rendszer ezt nem díjazza, a megtakarítást viszont igen. A beszállítótáváltás elkerülése így önmagában is teljesítménynek számít.
- 4. Az „új beszállító” ügye compliance-kérdéssé vált.** Szinte minden nagy csoportnál a beszállítótáváltás megfelelési eljáráson keresztül vezet. Ez önmagában legitim – ugyanakkor kényelmes és nehezen cáfolható kifogás is. Előfordul a fordítottja is: a befektető hagyományos beszállítójának előnyben részesítése éppen a megfelelési eljárás szellemével ellentétesen.

A harmadik és a negyedik pont a legfontosabb, mert ezek teszik a párbeszédet aszimmetrikussá. Amíg a hazai oldal nem tud különbséget tenni a valódi akadály és az ürügy között, amíg a befektető a **saját maga**

által definiált tranzakciós költséggel takaródhat, addig minden elutasítás elfogadhatónak látszik. Az 5.1. pont erre javasol megoldást.

2.3. A mérce, amit ma nem teljesítünk

A helyzet súlyát egyetlen adat mutatja: **a hazai beszállítói tartalom („local content”) Magyarországon uniós összevetésben az egyik legalacsonyabb.** Ez nem a magyar cégek műszaki alkalmatlanságának bizonyítéka – a tagvállalati tapasztalatok szerint jellemzően nem minőségi okról van szó. Szerkezeti és eljárási okról van szó, és ez az, ami befolyásolható.

Emellett négy olyan, mérhető területen is elmaradunk a lehetőségeinktől, amelyet a jelenlegi értékelési gyakorlat egyáltalán nem követ:

- **A hazai partnerek bevezetése a csoport Magyarországon kívüli egységeihez.** Ez a legerősebb minőségi jelzés arra, hogy a kapcsolat valódi – és nálunk kifejezetten ritka. A folyamat betetőzése az volna, ha egy világcég magyar beszállítót biztatna más földrészen megvalósítandó beruházásra, öt-tíz éves szerződéseket kínálva – ahogyan ezt a német, francia, amerikai, sőt mára a kínai beszállítóival is teszi.
- **A telepített funkciók diverzitása és komplexitása.** A megtelepedett befektetők túlnyomó részt gyártási és osztott szolgáltatóközponti funkciókat végeznek. Az innovációként kommunikált tevékenység jelentős része mérnöki részfeladat; a stratégiai kutatás-fejlesztés, a kulcsbeszerzés, az értékesítés és a marketing – és ezáltal a regionális vagy globális döntéshozatal – ritka.
- **A tudásátáramlás.** A befektetői jelenlét nemzetközi összevetésben nem generál elegendő önálló új vállalkozást (start-upot), kiváló vállalkozást (carve-outot, spin-offot) és nemzetközi karriert – és mindezt senki nem méri, tehát senki nem is ösztönzi.
- **A behozott tőke tényleges szerkezete.** Az állóeszköz-beruházás, az immateriális javak apportálása, valamint az importált berendezések és szolgáltatások árazása ma nehezen ellenőrizhető; ismertek olyan gyakorlatok, amelyek az értékelési mutatókat torzítják – például a túlzott amortizációelszámolás vagy a csoporton belüli, nem feltétlenül piaci áras beszerzés.

2.4. A kétezer jármű logikája

A fentiek mögött egy ki nem mondott szemléleti kérdés húzódik, amelyet érdemes nyíltan megfogalmazni, mert ez határozza meg, hogy mit tekintünk egyáltalán sikernek. **Nem mindegy, hogy a magyar részvétel látványos vagy értékes.** A kettő ritkán esik egybe.

A legélesebben a védelmi ipari és az ellentételezési (barter- és offset-) ügyleteknél látszik, de minden nagy iparági programra igaz. **Magyarországnak nem az a dolga, hogy ötven harckocsit összeszereljen látványosan – hanem hogy mind a kétezerhez szállítson csövet, kereket, antennát és kormánykereket.**

Az előbbi Patyomkin-teljesítmény: néhány tucat munkahely, alacsony hozzáadott érték, a program lezárultával eltűnő kompetencia, és egy fénykép. Az utóbbi tartós iparági pozíció: több száz hazai beszállítói kapcsolat, sorozatgyártási tanulás, több programra átvihető minősítés, és olyan referencia, amely a következő nemzetközi tenderen is működik.

A különbségtétel gyakorlati következményekkel jár a HIPA és a kormányzat tárgyalási céljaira nézve. A **végyszerelés** vonzó, mert bejelenthető és látható, viszont jellemzően a legalacsonyabb hozzáadottérték-tartalmú fázis, és a legkönnyebben áthelyezhető. A **komponens- és részegységszállítás** a teljes

programvolumenre kevésbé látványos, viszont nagyságrendekkel több hazai szereplőt érint, mélyebb technológiai tanulást hoz, és nem a programhoz, hanem a képességhez kötődik – vagyis túléli a programot.

Ugyanez a logika érvényes az autóiparra, az akkumulátoriparra, a vasúti járműgyártásra, az energetikai beruházásokra és a nagy infrastrukturális programokra. **A tárgyalási cél ezért ne a magyarországi végszerelés legyen, hanem a teljes programra kiterjedő beszállítói hozzájárulás** – az egyes tételek méretétől függetlenül.

3. Mire épülhet a valódi elvárás?

Ha a jelenlegi párbeszéd azért üres, mert nincs mögötte tét, akkor a kérdés az, **hogyan ad tétet**. Két legitim, jogszerű és nemzetközileg is bevett kapaszkodó áll rendelkezésre, és ehhez járul két magatartásbeli feltétel, amelyek nélkül a kapaszkodók nem működnek.

3.1. Első kapaszkodó: good corporate citizenship

A nagy nemzetközi vállalatcsoportok jelentős része maga fogalmazott meg – saját akaratából, saját szavaival – elvárásokat a helyi beágyazódásra, a helyi beszerzésre, a beszállítói sokszínűségekre és a működési helyszínek közösségeihez való hozzájárulásra vonatkozóan. Ezek a vállalások ott vannak a fenntarthatósági jelentéseikben, a beszállítói magatartási kódexeikben és a befektetői kommunikációjukban.

Ez a legerősebb és egyben a legkevésbé konfrontatív érv, mert **nem tőlünk származik**. Nem azt kérjük a befektetőtől, hogy fogadjon el egy magyar elvárást – azt kérjük, hogy **tartsa magát a saját, nyilvánosan vállalt elveihez** azon a piacon is, ahol a helyi adófizető finanszírozta a jelenlétét.

Ehhez ugyanakkor hozzátartozik, hogy **a konfliktust vállalni kell**. Szembesíteni kell a befektetőket az eddigi ilyen irányú tevékenységük alibi jellegével, és azokkal az eredményekkel, amelyeket más országokban és más földrészekben – akár elérve, akár kikényszerítve – felmutatnak. Az önkonzisztencia számonkérése legitim, tényszerű és sehol nem támadható; kellemetlen viszont igen, és ezt nem kerülhetjük meg.

A good corporate citizenship érvelés három gyakorlati előnnyel jár: nem jogi kényszer, tehát nem vet fel uniós jogi kérdést és nem sérti a beszerzési szabadságot; a vállalati központ nyelvén szól, mert egy regionális vezetőnek sokkal könnyebb egy helyi programot a csoport saját célkitűzéseire hivatkozva megvédenie; és nyilvános, mert a vállalt elvek és a magyarországi gyakorlat összevetése bárki számára elvégezhető.

3.2. Második kapaszkodó: a kedvezmények megszerzése és fenntartása

A második kapaszkodó egyszerűbb, és a gyakorlatban erősebb. **Az FDI-támogatást a magyar adófizetők finanszírozzák**. Ebből következik, hogy a támogatás odaítélésénél és minden későbbi, a befektető által kezdeményezett ügynél legitim szempont, hogy a szereplő eddig mit tett a hazai értékteremtésért.

Mindez **nem formális visszamenőleges szigorítás**: az kiszámíthatatlanná tenné a magyar befektetési környezetet. A javasolt logika előzetekintő:

Helyzet	Mi legyen az elvárás?
Új támogatási kérelem	A hazai integrációra vonatkozó vállalat legyen a támogatási szerződés mérhető teljesítménymutatója , ne szándéknyilatkozat. Az elbírálásnál a csoport eddigi magyarországi integrációs teljesítménye legyen értékelési szempont.
Meglévő támogatás bővítése, futamidő-hosszabbítás, új ütem	Ugyanaz: aki újat kér, annál a korábbi teljesítmény is számít. Ez nem szankció, hanem a mérlegelés természetes eleme.
Meglévő, futó támogatás	Nincs formális visszamenőleges szigorítás . Helyette önkéntes felvállalási mechanizmus, díjazási és elismerési ösztönzővel, valamint nyilvános beszámolóval.

Helyzet	Mi legyen az elvárás?
Nem támogatott befektető	Itt csak a 3.1. szerinti érvelés áll rendelkezésre – és a jó gyakorlatok nyilvánossága. Ez kevesebb, de nem nulla.

A mérhető integrációs mutató bevezetése egy hatalmas implicit előnnyel is jár. **Elvárhatóvá válik, hogy a kérelem és a tárgyalás időszakában elkészüljön egy felmérés (mapping),** amely vámtarifaszám- és technológiafinomsággal méri fel, és előre értékelhetővé teszi a hazai beszállítói és értékteremtési lánc potenciális méretét. Ez ma nem készül el – pedig éppen ez volna az a dokumentum, amelyre a későbbi számonkérés épülhetne.

3.3. Első magatartásbeli feltétel: nem elég elvárni, kérni is kell

A két kapaszkodó önmagában nem elég, mert van egy magatartásbeli feltétel, amely nélkül az egész rendszer papíron marad – és a hazai gyakorlat éppen ezen a ponton gyenge.

Az elvárás, amelyet senki nem fogalmaz meg konkrétan, nem elvárás. A magyar intézményi és érdekképviselői rutin hajlamos arra, hogy általános fórumokon, általánosságban fogalmazza meg, mit vár a befektetőktől – ahelyett, hogy egy megnevezett embertől, egy megnevezett árucsoportra, határidővel és visszakövetéssel **kérne valamit**. A kettő között óriási a különbség.

Az általános elvárásnak három tulajdonsága van, és mindhárom rossz. Nem címzett, ezért senki nem felelős érte. Nem konkrét, ezért nem lehet teljesíteni. És nem kérhető számon, mert soha nem hangzott el olyan formában, amire nemet lehetett volna mondani.

A kérésnek ezzel szemben van egy döntő tulajdonsága: **nyomot hagy**. Egy konkrét, dokumentált kérés – akár teljesítik, akár nem – tényvé válik. Ha teljesítik, az eredmény. Ha elutasítják, az indoklás. Ha nem válaszolnak, az önmagában is információ. Ehhez járul egy kevésbé nyilvánvaló előny: **a másik félnek is jó**. Egy regionális vezetőnek, aki szeretne tenni valamit, ma nincs mire hivatkoznia a központ felé. Egy konkrét, írásban rögzített, intézményi szintű kérés viszont hivatkozási alap.

3.4. Második magatartásbeli feltétel: az egyenlő elbánás önmagában kirotál

A második feltétel kényelmetlenebb, és a nemzetközi közbeszédben ma több helyen nem divatos. Ettől még igaz, és a gyakorlat minden nap igazolja.

„Minden a szokásos, megfelelő folyamatokon keresztül megy” – ez a mondat a gyakorlatban biztos kirotálást jelent. Egy olyan eljárás, amelyet évtizedek alatt a meglévő beszállítói körre optimalizáltak, a benne lévőket erősíti és az újonnan érkezőt kizárja – nem rosszindulatból, hanem szerkezetéből adódóan. A referenciakövetelmény, a minimális árbevételi küszöb, a korábbi csoportszintű együttműködés elvárása és a beszállítóváltás elkerülésére állított beszerzői mutató együtt olyan szűrő, amelyen új szereplő gyakorlatilag nem jut át.

Ebből következik, hogy a hazai szereplők felzárkózásához **tudatos pozitív megkülönböztetésre van szükség**: nem kedvezőbb elbírálásra a minőség kérdésében, hanem arra, hogy a belépéshez vezető úton külön figyelem és külön erőforrás jusson. Ez a gyakorlatban néhány egyszerű dolgot jelent – nevesített kapcsolattartót, előre kiadott követelménylistát, valós visszajelzést az elutasításról, és a fejlesztési út végigkísérését. Ezek egyike sem minőségi engedmény.

Két érvet érdemes hozzátenni, mert ezek nélkül a javaslat könnyen félreérthető.

- **A magánbeszerzésben ez jogilag rendezett kérdés.** Egy magánvállalat szabadon dönthet arról, kitől vásárol, és szabadon dönthet arról is, hogy a beszállítói bázisa földrajzi összetételét tudatosan alakítja. Számos csoport ezt a beszállítói sokszínűségi programjaiban ki is mondja – más kedvezményezett körre. Nem új eszközt kérünk tehát, hanem egy meglévő eszköz kiterjesztését.
- **Enélkül a kérdés fel sem merül.** Ha nincs kimondott szándék, akkor a belépési döntés a legkisebb ellenállás irányába megy, és a legkisebb ellenállás mindig az inkumbens. Nyersen fogalmazva: ha nincs tudatos pozitív szándék, akkor a magyar szereplő arra a kérdésre, hogy egy távol-keleti tulajdonú csoport miért adna neki pályát, nem fog választ kapni.

Van ennek egy sajátosan magyar és különösen tanulságos válfaja is. A hazánkban működő **beszerzési szolgáltatóközpontoknál** a tapasztalat szerint nemhogy külön kapcsolat nincs a hazai partnerekkel, hanem az itt dolgozó kollégák kifejezetten **tartanak attól, hogy hazai partnert válasszanak** – nehogy részrehajlással vádolják őket. Ez a túlbuzgó megfelelés önmagában is lenullázza azt az előnyt, amit a szolgáltatóközpont földrajzi jelenléte adhatna. Más országok és más nemzetek beszerzői nem így viselkednek. **Egy kimondott, felülről vállalt integrációs szándék éppen ezt a félelmet oldaná fel** – és ez a legolcsóbb beavatkozás az egész anyagban.

4. Kit, mit, hol – a hazai integráció terepei

A hazai integrációról szóló vita Magyarországon hagyományosan az ipari beszállításról szól: alkatrész, részegység, szerszám, csomagolás. Ez a terep fontos, de **önmagában szűk**, és a szűkösége önmagában is magyarázza, miért marad alacsony a mért integráció. A beavatkozás csak akkor lesz célzott, ha előbb tisztázzuk, hol és mit keresünk.

4.1. Hol: a hazai integráció három terepe

A Magyarországon működő nemzetközi vállalatok három, egymástól élesen eltérő módon kapcsolódhatnak a hazai vállalati körhöz. Mindháromnak más a belépési logikája, más a döntéshozója és más az akadályja.

a) Upstream: ipari beszállítás

A klasszikus terep: a gyártáshoz szükséges anyagok, alkatrészek, részegységek, szerszámok és ipari szolgáltatások. Itt a döntéshozó a beszerzés – jellemzően csoportszinten –, a belépés pedig hosszú, formalizált minősítési úton vezet. Ez a leglassabb és a legnehezebb terep, viszont a legnagyobb volumenű, és a technológiai tanulás szempontjából a legértékesebb.

b) Downstream: kereskedelem, értékesítés, piacra jutás

Erről a terepről Magyarországon szinte egyáltalán nem esik szó, pedig a belépési küszöbe **lényegesen alacsonyabb**, a döntés pedig gyakran helyben vagy regionálisan születik. Ide tartozik:

- **Hozzáadott értéket adó viszonteladók (value added reseller).** Nem pusztán kereskedelem: konfigurálás, integrálás, helyi adaptáció, telepítés, szerviz és ügyféltámogatás a gyártó terméke köré. Ez az a szerep, amelyben egy magyar cég saját tudást tud a nemzetközi termékekre építeni – és amelyben a marzs is jelentős.
- **Regionális értékesítési központok.** A csoport közép-európai vagy tágabb regionális értékesítési, ügyfélkapcsolati és árazási funkciója magyarországi székhellyel. Ez egyszerre funkciótelepítés és piacra jutás.
- **Kiszervezett kereskedelmi tevékenység** a teljes láncon: disztribúció, márkaboltok és üzlethálózat működtetése, e-kereskedelmi háttér, raktározás, fulfillment és logisztika. Ezek jelentős magyar vállalkozói kört tudnak bevonni, gyorsan skálázódnak, és a beszerzési megfelelési eljárások jóval egyszerűbbek, mint az ipari beszállításnál.

A downstream terep önálló figyelmet érdemel, mert **itt érhető el a leggyorsabb eredmény**. Egy regionális disztribúciós vagy márkabolt-üzemeltetési megbízás hónapok alatt megköthető, míg egy sorozatalkatrész-beszállítói minősítés évekig tart. Ha az integrációs programnak korai, felmutatható eredményre van szüksége – márpedig a politikai fenntarthatósághoz erre szükség van –, akkor azt itt fogja megtalálni.

c) Szolgáltatóközpontok

A Magyarországon működő osztott szolgáltatóközpontok (SSC) és üzleti szolgáltatóközpontok több tízezer embert foglalkoztatnak, és a hazai integráció szempontjából **kétszeresen is relevánsak**.

- **Vevőként.** Jelentős saját beszerzésük van – informatika, tanácsadás, képzés, létesítménygazdálkodás, fordítás, marketing, munkaerő-közvetítés –, és ennek túlnyomó része nemtermelő jellegű, tehát a belépési küszöb alacsony.

- **Döntéshozóként.** Számos csoport éppen Magyarországra telepítette a regionális vagy globális **beszerzési** szolgáltatóközpontját. Vagyis magyarországi íróasztaloknál dőlnek el olyan beszerzési döntések, amelyek nem is Magyarországra vonatkoznak – ez elvileg a lehető legjobb helyzet a hazai kínálat számára.

A gyakorlat viszont paradox. A hazánkban működő beszerzési szolgáltatóközpontoknak **sincs semmilyen különleges kapcsolatuk a hazai partnerekkel** – sőt, az itt dolgozók inkább tartanak attól, hogy hazai partnert válasszanak, nehogy részrehajlással vádolják őket (3.4.). Más országok beszerzői nem így viselkednek. Ez az egyik legolcsóbban orvosolható helyzet a teljes anyagban: **nem pénz kell hozzá, hanem egy kimondott, felülről vállalt szándék.**

Az MGYOSZ ezért kezdeményezi az üzleti szolgáltatóközponti szektor szervezeti bevonását a szövetségbe, hogy ez a terep is megjelenjen a párbeszédben – ma ugyanis gyakorlatilag hiányzik belőle.

4.2. Mit: a beszerzés tárgya szerinti bontás

A második, legalább ennyire fontos megkülönböztetés az, hogy **mit** vásárol a befektető. A három kategóriánál a belépés forgatókönyve gyökeresen eltér, és a mai vita ezt szinte soha nem választja szét – emiatt tűnik a feladat egységesen reménytelennek, holott az egyik harmadában nem az.

Kategória	Mi tartozik ide?	Belépési forgatókönyv	Reális időtáv
Termelő anyag (productive material)	Beépülő alkatrész, részegység, alapanyag, sorozatgyártott elem.	Csoportszintű minősítés, beszállítói panelbe kerülés, mintázás, sorozatértétségi eljárás, gyakran vevői audit és nyomomonkövetési követelmények. A döntés csoportszinten születik.	2–5 év, és programciklushoz kötött: aki lemarad egy termékgenerációról, a következőre várhat.
Nem termelő anyag (non-productive material)	Karbantartási anyagok, szerszám, csomagolás, munkaruha, irodai és üzemi ellátás, alkatrész-utánpótlás, gépek és berendezések.	Lényegesen egyszerűbb: jellemzően helyi vagy regionális beszerzési hatáskör, kisebb minősítési teher, gyakran árajánlatos eljárás.	Hónapok. Itt valóban működik az, hogy egy első megrendelés elindítja a kapcsolatot.
Szolgáltatás	Karbantartás, logisztika, mérnöki és tervezési szolgáltatás, informatika, létesítménygazdálkodás, képzés, fordítás, tanácsadás, munkaerő-szolgáltatás.	A legalacsonyabb küszöb: helyi döntés, gyors szerződéskötés, a minősítés jellemzően referenciaalapú.	Hetek–hónapok.

Ebből egy praktikus következtetés adódik, amely az egész programot célzottabbá teszi: **a gyors eredményt a nem termelő anyagoknál és a szolgáltatásoknál kell keresni, a nagy hozadékot pedig a termelő anyagoknál – de ott hosszú távra kell tervezni.** A kettőt nem szabad ugyanazzal az eszközzel, ugyanazzal a határidővel és ugyanazzal a célszámmal kezelni.

4.3. Az elvárási piramis

A hazai integrációval kapcsolatos elvárások ma jellemzően egyetlen, homályos kategóriában jelennek meg („használgon magyar beszállítókat”). Ez azért nem működik, mert egyszerre túl sokat és túl keveset kér: túl sokat, mert azonnali beszerzési döntést sürget, amelyre a helyi vezetőknek gyakran nincs mozgástere; és túl keveset, mert semmi konkrétumot nem rögzít.

Javasoljuk az elvárások **öt szintre bontását**. A szintek egymásra épülnek, eltérő nehézségűek, és eltérő eszközzel kérhetők számon. A legalsó szint nem alku tárgya; a felsőbb szintek tárgyalási és ösztönzési kérdések. A szintek mindhárom terepre (4.1.) és mindhárom beszerzési kategóriára (4.2.) értelmezhetők, csak eltérő időtávval.

Szint	Az elvárás	Mit igényel a befektetőtől?	Hogyan kérhető számon?
1. Felderítés (minimum)	Árucsoport szintű, dokumentált vizsgálat arról, hogy létezik-e alkalmas hazai alternatíva – és ha nem, miért nem.	Munkát és nyitottságot. Beszerzési döntést nem.	Támogatási szerződésben rögzíthető. Elutasítása külön értelmezendő – lásd 5.1.
2. Lekövetett onboarding	A beszállítóvá válás hosszadalmas folyamatának egyedi és statisztikus követése – belistázástól a panelbe kerülésig. A nem termelő anyagoknál és szolgáltatásoknál: első megrendelés.	Átláthatóságot és nevesített felelőst. Eredménykötelezettséget nem.	Célszám egyeztetése; a HIPA és az MGYOSZ közös monitoringja.
3. Globális beszállítói rendszer	Csoportszintű panel- és nomination-státusz, hosszú távú láthatóság, közös vállalatok a meglévő beszállítói körrel, és a beszállítói M&A-csatorna.	Belső ajánlást, a globális beszerzés megnyitását, és a náluk amúgy is meglévő információ továbbadását.	Mérhető, nyilvános mutató. Ez a legerősebb minőségi jelzés.
4. Funkciótelepítés	Döntési – vagy legalább döntés-előkészítési – jogkörök: regionális beszerzés, engineering, programmenedzsment, K+F, üzletfejlesztés.	Csoportszintű szervezeti döntést.	Sajátos támogatási feltételrendszer; új támogatási igényeknél értékelési szempont.
5. Tudásátáramlás és vállalkozói utánpótlás	Magyar vezetők globális karrierje és hazahozatala, spinout-vállalkozások, leválasztott üzletágak magyar vevőhöz, corporate venture, oktatás és kutatás.	Nyitottságot és néhány konkrét, olcsó lépést.	Rotációs és tőkeprogram; statisztikai mérés (Melléklet A).

A piramis logikájának lényege: **ne a beszerzési döntést kérjük, hanem a döntéshez vezető utat**. A beszerzési döntés üzleti döntés, és annak is kell maradnia. Az odavezető út átláthatósága viszont nem üzleti döntés, hanem eljárási kérdés – és ezt igenis lehet és kell kérni attól, aki magyar közpénzből kapott támogatást.

5. Az öt szint kidolgozása

5.1. Első szint: a felderítés

Mit jelent pontosan

A felderítés nem adatbázis-feltöltés és nem partnertalálkozó. Strukturált, dokumentált vizsgálat, amelynek négy eleme van:

- 1. Árucsoport szintű bontás.** A befektető magyarországi beszerzési volumenének lebontása értelmes árucsoportokra – lehetőleg vámtarifaszám- és technológiafinomsággal (3.2.) –, és mindhárom beszerzési kategóriára (4.2.) kiterjedően.
- 2. A hazai kínálat tételes megvizsgálása** árucsoportonként: van-e a szükséges műszaki képességgel, kapacitással és minősítéssel rendelkező hazai szereplő. Ehhez az MGYOSZ a kapacitástérképét felajánlja.
- 3. Dokumentált válasz arra, hogy miért nem.** Ahol van hazai alternatíva, de a választás mégis az importra esik, ott rögzítendő az indok: műszaki, minőségi, kapacitásbeli, ellátásbiztonsági, csoportszintű keretszerződési vagy árbeli. Az indok nem vitatható – de nyilvántartandó.
- 4. Rendszeres ismételtes.** Évente, nem egyszeri adatfelvételnél. A hazai kínálat változik, és a beszerzési szerkezet is.

Miért ez a helyes minimum

- **Nem korlátozza a beszerzési szabadságot.** A befektető ugyanúgy azt választja, akit akar. Csak azt kérjük, hogy előbb nézzen körül.
- **Nem vet fel uniós jogi kérdést.** Dokumentációs és átláthatósági követelményről van szó, nem hazai tartalom előírásáról.
- **Nem kerül érdemi pénzbe.** Egy közepes méretű gyár beszerzési szerkezetének árucsoport szintű átvilágítása néhány ember néhány hetes munkája – töredéke annak, amit ugyanaz a szervezet egyetlen belső auditra fordít.
- **Önmagában is eredményt hoz.** A strukturált felderítés rendre talál olyan tételt, amelyről a beszerzés nem tudta, hogy itthon elérhető – jellemzően a nem termelő anyagok és a szolgáltatások körében.

És ha a befektető erre mond nemet

A beszerzési döntés üzleti döntés – arról a befektető szabadon dönt, és erre nincs is mit mondani. **A felderítés viszont nem üzleti döntés.** Nem kötelez semmire, nem korlátoz semmit, és nem kerül érdemi pénzbe.

Ezért: **aki a felderítést magát utasítja el, az nem üzleti okból utasítja el.** Ezt az állítást ki kell mondani, és tematizálni kell – mert ez az egyetlen mód arra, hogy a párbeszéd kilépjen abból a helyzetből, amelyben minden elutasítás elfogadhatónak látszik.

Ez a megkülönböztetés praktikus okból is fontos. A 2.2. pontban leírt „compliance-kifogás” éppen azért nehezen cáfolható, mert a hazai fél nem tudja megítélni, hol húzódik a valódi korlát. A felderítés viszont **megfelelési kérdést nem vet fel**: egy piackutatásra és egy belső feljegyzésre semmilyen csoportszintű beszerzési szabályzat nem tilt. Aki tehát erre is nemet mond, az elárulja, hogy nem a szabályzat az akadály.

5.2. Második szint: lekövetett onboarding

Miért nem az audit és nem a felmérés a cél

A beszállítófejlesztés szokásos eszköze az audit és a felmérés. Ezek hasznosak, de önmagukban **nem garantálnak semmit** – ráadásul a köznap feltevésekkel ellentétben tele vannak szubjektív megítéléssel. Totálisan alkalmatlan céget senki nem mer auditon hitelesíteni, **de bárki feltűnés nélkül megbuktatható**, ahogy egy jó közepes cég is auditálható – önfejlesztési vállalások mentén. Az audit tehát nem szűrő, hanem mérlegelés; ezért önmagában nem alkalmas sem célnak, sem mutatónak.

Ahol a valódi szűk keresztmetszet van

A folyamat nem az audit és nem is a megrendelés hiányán bukik el, hanem korábban. **Megrendelést nem kap az, akit a stratégiai beszerzés nem vett fel a beszállítói panelbe** – és a panelbe kerülés az a pont, ahol az egész ügy rendszerint elhal. A tipikus válasz az, hogy már van elég beszállító, sőt a panelt éppen szűkítik.

Ez a mondat két dolgot jelent egyszerre. Egyrészt azt, hogy a panel szűkítése idején belépni gyakorlatilag lehetetlen – és ezzel szemben semmilyen jószándék nem segít. Másrészt viszont azt is, hogy **ez a befektetésvonzás egyik legfontosabb, ma nem használt szűrőkritériuma: olyan befektetőket akarunk, akik éppen nem szűkítik a panelt**, hanem bővítik – mert új programot indítanak, régiós forrást keresnek, vagy ellátáslánc-kockázatot csökkentenek. Ezt az információt a HIPA a befektetőgondozás során meg tudja szerezni, és érdemes a célzás önálló szempontjává tenni.

Amit kérünk: a folyamat követhetősége

A második szint kérése ezért nem felmérés és nem ígéret, hanem **lekövetett onboarding**: a beszállítónak a vásárlás hosszadalmas folyamatának egyedi és statisztikus követése. Konkrétan:

- **Nevesített belépési pont és felelős** a stratégiai beszerzés oldalán – ne az legyen a válasz, hogy „töltsék ki a portálon”.
- **A folyamat szakaszainak rögzítése**: regisztráció, előminősítés, panelbe vétel, ajánlatkérési körbe kerülés, mintázás, sorozatértettség. Minden szakasznál dátum és állapot.
- **Statisztikus követés**: hány hazai jelölt van az egyes szakaszokban, mennyi az átfutási idő, és hol esnek ki. **A kiesési pontok eloszlása önmagában diagnózis** – ma ez az adat sehol nem áll rendelkezésre.
- **Dokumentált visszajelzés a kieséskor**: mi hiányzik – minőségirányítási rendszer, tanúsítvány, kapacitás, dokumentációs fegyelem, pénzügyi erő. Tételesen, írásban.
- **Rögzített visszatérési dátum**: mikor néznek rá újra.

Egy magyar cég ma jellemzően néma elutasítást kap: nem hívják vissza, és nem tudja meg, miért. Egy „nem, mert a folyamatdokumentációja nem éri el a megkövetelt szintet” viszont **cselekvési utasítás** – abból tudni lehet, mit kell megcsinálni. A hallgatásból nem. A hazai kör fejlődésének egyik legnagyobb akadálya nem a képességhiány, hanem hogy a cégek **nem tudják, mihez képest vannak lemaradva**.

Ahol az első megrendelés valóban működik

Az „induljon egy első megrendeléssel” logika **nem általánosítható**. Sorozatakatrészsre nem igaz: ott a beépítést a biztonsági, esztétikai vagy technológiai követelmények eleve kizárják a minősítési út végigjárása előtt. **Ahol viszont működik – és ott kifejezetten jól működik –, az a nem termelő anyagok és a szolgáltatások köre (4.2.).** Ezekben egy kis volumenű, valós megrendelés többet mozdit a kapcsolaton, mint öt partnertalálkozó, mert az adminisztratív út csak akkor indul el, ha van, aki érdekelt a végigvitelében.

- **A kérés ezért kategóriánként más:** a nem termelő anyagoknál és a szolgáltatásoknál évente meghatározott számú **első megrendelés** a felderítési listáról; a termelő anyagoknál **lekövetett onboarding** és panelbe vételi célszám.

Ki fizeti a felkészülést – és a HIPA szerepe

A fejlesztés költsége alapvetően a magyar cégé; ez így helyes, mert a képesség az ő vagyona marad. Van azonban egy költségelem, amely ma senkinél nem szerepel a költségvetésben: **a beszállítófejlesztés és az onboarding a befektető oldalán is munka és pénz** – auditori napok, mérnöki idő, mintázás, dokumentáció. Ez az egyik valódi oka annak, hogy a beszerzés nem szívesen kezd bele.

Javasoljuk, hogy **a HIPA járuljon hozzá a beszállítófejlesztés és az onboarding költségéhez** – feltételhez kötötten: ha a csoportban meghatározott nagyságrendű (például évi 1–3 millió eurós) **új magyar hozzáadott érték** keletkezik új beszállítókkal, vagy ha egy külföldi beszállító kilépésekor a magyar szereplők aránya mérhetően nő.

Kritikus, hogy a mutató hozzáadott érték legyen, ne forgalom. A forgalom meghekkkelhető: a jelenlegi spanyol vagy kínai beszállító egyszerűen elad egy magyar cégnek két százalék árréssel, és a statisztikában máris megjelenik a „magyar beszállító”. Hozzáadott értéken ez a trükk nem működik.

Amit el kell kerülni

Ennek a szintnek van egy jellegzetes kudarc módja: **az örökös fejlesztés csapdája**. Megvan az audit, elkészül a fejlesztési terv, aztán nem történik semmi – a magyar cég évekig „fejlesztés alatt” van, és közben senki nem mond nemet. Ezért kötelező eleme a kérésnek a rögzített visszatérési dátum: a folyamatnak legyen vége, akár igennel, akár nemmel.

Mérés

- **A hazai jelöltek megoszlása az onboarding szakaszai szerint,** és az átfutási idő – ez a szint valódi eredménymutatója.
- **A beszállítói panelbe felvett hazai szereplők száma.**
- Az első megrendelések száma a nem termelő anyagok és a szolgáltatások körében.
- **Az új hazai beszállítóknál keletkező magyar hozzáadott érték** – nem a forgalom.
- A dokumentált visszajelzéssel lezárt elutasítások aránya.

5.3. Harmadik szint: bekerülés a globális beszállítói rendszerbe

A siker mércéje nem az, hogy a magyar cég ugyan a magyarországi gyárnak szállít. **A siker az, hogy bekerül a csoport regionális vagy globális beszállítói rendszerébe.** Amíg egy beszállító csak a hazai üzemet szolgálja ki, addig a pozíciója pontosan olyan mozgatható, mint maga a gyár. Amint több országban több

üzem beszállítója lesz, a kapcsolat a magyar telephely sorsától függetlenné válik – és ugyanaz a képesség, ugyanaz a felkészülés többszörös árbevételt termel.

Ehhez a szinthez négy, egymást erősítő kérés tartozik.

a) Panel- és nomination-státusz csoportszinten

Fontos tisztázni a sorrendet, mert a gyakorlat éppen fordítottja annak, ahogy kívülről látszik. **A központi beszerzés térnyerése miatt ma gyakorlatilag nincs más belépési pont, mint a csoportszintű jóváhagyás:** ahhoz, hogy egy magyar szereplő egyáltalán bekerüljön bárhová, eleve csoportszintű elfogadás kell. Ha ez megvan, onnantól a csoportszintű szervezet az, amelyik bemutatja a többi gyárnak – nem fordítva.

- Felvétel a **csoportszintű** beszállítói panelbe és a jóváhagyott források közé.
- **Árucsoport szintű nomination** több üzemre, több évre – ez a valódi belépő, nem az egyedi megrendelés.
- Bekerülés az ajánlatkérési körbe régiós vagy globális szinten, és bemutatás a csoportszintű árucsoport-felelős beszerzőnek.
- **Stratégiai beszállítói státusz.** Ez nem díszcím: korai bevonással (early involvement) jár, és az értékelési rendszerben az ilyen szereplők **drágábban adhatnak el.** Vagyis mérhető előnyei vannak – sőt, maga a belépő a felsőbb szintekre.

Az akadály itt **nem a kockázat:** a beszállítót a csoport már minősítette, a műszaki bizonyítás megtörtént. Az akadály a belső ráfordítás és az ösztönző hiánya – a magyar szervezetnek semmilyen érdeke nem fűződik ahhoz, hogy a saját beszállítóját bemutassa egy másik ország beszerzésének. Nem tiltja senki, csak nem jutalmazza senki. **Ami senkinek nem feladata, az nem történik meg.**

Az ellátásilánc-biztonság: valódi lehetőség, de bánjunk vele óvatosan

A globális csoportok az elmúlt években rendre az ellátási láncok ellenállóképességét, a kettős beszerzési forrást és a beszerzés földrajzi közelítését tűzték ki célul, és ez az érvelésünknek kedvez. Tudomásul kell viszont venni, hogy **ez ma jelentős részben benchmarktevékenység:** a hazai szereplőt gyakran azért kéri fel ajánlatra, hogy az inkumbens árát lehessen vele szembeállítani.

Ez nem feltétlenül baj – de kimondandó. **A kérés ezért az, hogy ha egy magyar szereplő benchmarkszerepben van, azt jelezzék neki, és mondják meg, mikor kerül „élesítésre”.** Egy őszinte „most összehasonlító ajánlatot kérünk, a valódi kiírás két év múlva lesz” sokkal többet ér, mint egy éveig tartó látszatverseny: a cég tudja, mire készüljön, és nem éget el rá erőforrást hiába.

b) Hosszú távú beszállítói láthatóság

A magyar beszállítók egyik legsúlyosabb, ritkán kimondott korlátja nem a megrendelés hiánya, hanem a **horizont hiánya.** Éves vagy kétéves kitekintésre, ingyenes kilépési feltételek mellett nem lehet automatizálást, robotcellát, célgépet vagy kapacitásbővítést finanszírozni – sem saját erőből, sem bankból.

Ehhez járul egy aszimmetria, amelyet érdemes nyíltan kimondani: az informális hosszú távú kapcsolatok hiánya miatt, ha választani kell, **a friss – esetleg „beprotezálnak” tekintett – magyar szállító lesz először kipöckölve.** Az inkumbenseknél ugyanakkor valahogy könnyebben írja alá a vevő, hogy nincs ingyenes kilépési opció. Éppen ezért fontos a stratégiai beszállítói státusz megszerzése.

A kérés: **öt-nyolc éves program- vagy nomination-szintű láthatóság**, éves faktorköltség- és volumenalapú árfrissítéssel, USD/EUR-, energia- és alapanyagár-követéssel, valamint beruházásvédelmi elemekkel.

Ez a beszerzésnek **nem kerül valódi mozgásterébe**: az ár a megállapodott képlet szerint frissül, a mennyiség a program tényleges futásához igazodik. Amit ad, az kizárólag **láthatóság** – és pontosan ez az, ami a beruházást finanszírozhatóvá teszi.

- **Beruházásvédelem**: ha a vevő a programot idő előtt leállítja vagy elviszi, a kifejezetten hozzá dedikált eszköz maradványértékének rendezése előre rögzített képlet szerint.
- **Nincs költsége, és egyszerű a mutatója**: a hároméves vagy hosszabb nomination-nel lefedett magyar beszállítói árbevétel aránya.

c) Közös vállalatok a meglévő beszállítói körrel

Egy magyar cég ritkán tudja önmagában megugrani a technológiai és minősítési küszöböt. Gyorsabb út, ha **a multi meglévő – német, francia, olasz, kínai – Tier-1 vagy Tier-2 beszállítójával hoz létre közös vállalatot**, adott esetben egyesül vele.

A magyar cég	Technológiát, bevezetett minősítést és kész vevőkapcsolatot – évekkel rövidítve le az utat.
A külföldi beszállító	Régiós kapacitást, jobb költségpozíciót és közelséget a vevő üzeméhez.
A vevő (a multi)	Közelebbi, ellenállóbb forrást – anélkül, hogy új beszállítót kellene minősítenie.

A multi szerepe ebben minimális: **bemutató és jóváhagyás**. Ő tudja, melyik beszállítója keres régiós kapacitást vagy utódlási megoldást – ez az információ nála van, és a továbbadása nem kerül semmibe.

Egy feltétel azonban nem engedhető el: **a hazai kontrolláló többség**. A hazai kisebbségi tulajdon – még ha döntési jogokkal is jár – az inkubens partner információs aszimmetriája és gyakran adódó beszállítói pozíciója mellett hamar aprópénzért történő kivásárlásra kerül. Aki kisebbségbe megy be, az tipikusan nem partnerséget vesz, hanem időt.

d) Beszállítói M&A-csatorna

A nemzetközi csoportok **folyamatosan szűrik a beszállítói bázisukat**: tudják, melyik beszállítójuk van pénzügyi nehézségben, melyiknél áll megoldatlan generációváltás, melyiket készülnek leválasztani. Ez az információ náluk keletkezik, és ma nem megy sehová.

- **A kérés**: jelezzék, ha egy beszállítójuk eladósrba kerül – kiemelten a két tipikus esetben, a pénzügyi nehézségben lévő (distressed) és a generációváltás előtt álló cégeknél.
- **Nekik ez kockázatcsökkentés**. Egy beszállító, amelyet tőkeerős, elkötelezett tulajdonos vesz meg, összehasonlíthatatlanul jobb kimenet, mint egy csődbe menő vagy eltűnő forrás – az ellátásbiztonsági érdekük tehát egybeesik a mienkkel.

- **Magyar oldalon** ez célzott felvásárlást és gyors nemzetközi piacra lépést jelent: a magyar cég nem beszállítói pozíciót szerez egy hálózatban, hanem **megvásárolja a hálózatba vezető utat**, a bevezetett vevőkapcsolattal együtt.
- **A tranzakciók finanszírozása** külön kérdés, és a HEPA hatásköre; erre az MGYOSZ exportképességi vitaanyaga first loss típusú állami kockázatmegosztást javasol. A csatorna és a finanszírozás egymás nélkül nem működik.

Mérés

- A csoport Magyarországon kívüli egységeihez bevezetett magyar szereplők száma és az így keletkező exportárbevétel.
- A csoportszintű panelben, illetve nomination-nel rendelkező magyar cégek száma.
- A hároméves vagy hosszabb láthatósággal lefedett magyar beszállítói árbevétel aránya.
- A létrejött közös vállalatok és a csatornán keresztül megvalósult felvásárlások száma.

5.4. Negyedik szint: funkciótelepítés

Mit jelent

Tényleges döntési – vagy legalább döntés-előkészítési – jogkörök telepítése a magyar szervezethez. Ne csak gyártás települjön ide, hanem regionális beszerzés, engineering, programmenedzsment, kutatás-fejlesztés, üzletfejlesztés és értékesítés. Nem „központ” általánosságban, hanem konkrét, egymásra épülő fokozatok:

Fokozat	Mit jelent
1. Helyi beszerzési jogkör	A magyar szervezet meghatározott árucsoportokban maga dönthet a beszállítóról, keretösszeg alatt.
2. Regionális beszerzés	A magyar szervezet felel egy árucsoport beszerzéséért több ország üzemei felé.
3. Alkalmazott fejlesztés saját kerettel	Nem részfeladat: önálló fejlesztési büdzsé és a hozzá tartozó döntési jog.
4. Programmenedzsment, termék-eredményfelelősség	Egy termékvonal vagy program gazdája – specifikáció, fejlesztési irány, életciklus, eredmény.
5. Üzletfejlesztés és értékesítés	Regionális piaci felelősség, saját ügyfélkapcsolatokkal.
6. Regionális eredményfelelősség	Önálló eredménykimutatás és a hozzá tartozó vezetői mozgástér.
7. Globális árucsoport- vagy üzletági felelősség	A csoport egészére kiterjedő hatáskör magyarországi székhellyel.

Miért fontosabb, mint amilyennek látszik

A negyedik szint nemcsak eredmény, hanem praktikusán **a másik három feltétele**. Ha egy árucsoport beszerzési döntése Budapesten születik, akkor a felderítés, az onboarding és a csoportszintű bevezetés **automatikusan könnyebbé válik** – nem kell hozzá jószándék, mert a döntéshozó itt van, ismeri a hazai kínálatot, és a saját eredményéért felel.

Fordítva: **amíg a beszerzési hatáskör nincs itt, addig az első három szinten mindig az árral szemben úszunk.** A funkciótelepítés ezért nem a piramis teteje, hanem a leghatékonyabb beavatkozási pont.

Ugyanez igaz az áthelyezhetőség szempontjából is. Egy gyár mozdítható; egy regionális döntési központ – az emberekkel, a kapcsolatokkal és a felhalmozott tudással – lényegesen kevésbé. **A magyar jelenlét tartósságát a telepített funkciók köre határozza meg, nem a beruházás összege.**

Miért ez a legnehezebb

- Csoportszintű szervezeti döntés, amelyre a helyi vezetésnek nincs hatásköre – legfeljebb javaslattételi joga.
- Országok versenyeznek érte, és a döntés részben politikai a csoporton belül.
- Visszafordítható: egy funkció elvitele jóval egyszerűbb, mint egy gyáré.

A kérés formája: az időzítés a döntő

A funkciódöntések **ciklusokban születnek**: csoportszintű átszervezéskor, új beruházási döntésnél, regionális struktúra átalakításakor, vezetőváltáskor. Aki ilyenkor nincs a szobában, annál a válasz alapértelmezetten nem. A javasolt kérés ezért kétrészes:

- 1. Előrejelzés.** A befektető jelezze, ha csoportszintű szervezeti vagy funkciótelepítési döntés készül, amely Magyarországot érintheti. Ez nem kötelezettségvállalás, csak információ – és ez az a pont, ahol a HIPA befektetőgondozói kapcsolatrendszer valóban különbséget tud tenni.
- 2. Magyarország mint kiértékelt opció.** Minden ilyen döntésnél Magyarország legyen kifejezetten megvizsgált alternatíva, dokumentáltan – ugyanaz a logika, mint az első szinten, csak a funkciók piacán.

Ahol az ösztönzőnek valóban helye van

Ez az a szint, ahol az állami ösztönző nem kiváltja a piaci logikát, hanem valódi mérlegelést befolyásol – mert a funkciótelepítési döntés országok közötti választás, és a feltételek ténylegesen összevethetők. Négy tényező számít, és mindegyik befolyásolható: a rendelkezésre álló **szakemberállomány**, az **adminisztráció gyorsasága és kiszámíthatósága**, az **adózási környezet**, és a funkcióhoz – nem eszközhöz – kötött támogatás lehetősége.

Itt van a támogatási rendszer egyik érdemi vakfoltja. A jelenlegi logika eszközalapú; egy regionális beszerzési központ vagy egy programfelelősségi funkció telepítésénél viszont **nincs eszköz, csak ember**. Javasoljuk ezért, hogy a funkciótelepítés **sajátos és hangsúlyozott támogatási feltételrendszert kapjon** – mert többet ér, mint egy azonos összegű gyártókapacitás-bővítés.

Mérés

A Melléklet A.4. pontja szerinti funkciókatalógus, befektetőnként, évente frissítve. A cél nem egyetlen szám, hanem az elmozdulás követése: mely funkciók kerültek ide, és melyek mentek el.

5.5. Ötödik szint: tudásátáramlás és vállalkozói utánpótlás

Az első négy szint a beszállítói és szervezeti kapcsolatról szól. Az ötödik arról, ami ezen túl árad át a magyar gazdaságba: emberek, tudás, új vállalkozások és tőke. Ez a legkevésbé mérhető és a leginkább elhanyagolt terület – miközben néhány eleme a teljes anyag legolcsóbb kérése.

a) Magyar vezetők globális karrierje – és a hazahozataluk

Ösztönözni kell – egyéni és cégszinten egyaránt –, hogy magyar vezetők kerüljenek a csoportok **regionális és globális pozícióiba**: értékesítésbe, kutatás-fejlesztésbe, ellátásilánc-menedzsmentbe és üzletági felelősségbe. Ez a teljes eszköztár egyik legolcsóbb eleme: egy kétéves nemzetközi rotáció nagyságrendileg **100 ezer euró** többletköltség – ehhez képest a megszerzett tudás, kapcsolatrendszer és nézőpont aránytalanul nagy, ráadásul jó esetben a multi számára is kitűnő megtérüléssel.

A mechanizmus, amiért ez nemzetgazdasági ügy és nem személyzeti kérdés, a szakirodalomból ismert: a diaszpóra- és szakmai hálózatok csökkentik az információs és bizalmi költségeket a kereskedelembe, és ezáltal mérhetően növelik a kétoldalú forgalmat. Az indiai hálózat hatását a nemzetközi kereskedelmi szakirodalom külön is kimutatja, a bangalore-i informatikai klaszter fejlődését vizsgáló kutatás pedig azt találta, hogy a diaszpóra képes elindítani és felgyorsítani a helyi klaszterfejlődést. **Aki globális beszerzési vagy üzletági pozícióban ül, annak alacsonyabb a költsége felderíteni és elfogadtatni egy hazai beszállítót.**

Amit India valójában csinál – és amit ebből érdemes átvenni

Érdemes pontosítani egy elterjedt félreértést: az indiai szakemberek tömeges nemzetközi jelenléte **nem tervezett állami program eredménye volt**, hanem a képzési rendszer, a nagy volumenű kivándorlás és az informatikai szolgáltatóipar együttes hatásáé. Az indiai állam ott lépett be, ahol valóban van mozgástere: **a hazahozatalnál**. Három friss program mutatja a logikát:

- **Prime Minister Research Chair (PMRC), 2026.** Külföldön dolgozó, indiai származású kutatók hazahívása indiai egyetemekre és nemzeti laborokba. Mintegy 200 crore rúpiás kerettel legalább 120 kutató öt év alatt, három szinten, 13 kiemelt területen – mesterséges intelligencia, kvantumtechnológia, félvezetők, biotechnológia és társaik. A csúcskategóriában a csomag ötéves kutatási támogatással, relokációs, lakhatási és egészségügyi juttatásokkal együtt dollárszázezes nagyságrendű.
- **SWADES.** A járvány idején külföldön állását veszített, hazatérő indiai szakemberek képzettségét rögzítő állami adatbázis, amely összeköti őket a hazai munkaerőpiaci lehetőségekkel. Egyszerű, olcsó eszköz – a lényege a nyilvántartás és az összekötés.
- **Prime Minister's Internship Scheme (PMIS), 2024.** Az állam a legnagyobb 500 indiai vállalattal közösen finanszíroz tizenkét hónapos gyakornoki helyeket; a cél ötéves távlatban egymillió fiatal. Nem globális vezetőkre irányul, hanem pályakezdőkre – de a konstrukció, amelyben az állam a vállalati munkahelyi tapasztalat költségének egy részét viseli, átvehető logika.
- **Vállalaton belüli áthelyezésre szolgáló vízumok.** Nem program, hanem eljárási könnyítés: olyan munkavállalási és üzleti vízumkategóriák, amelyek logisztikailag egyszerűbbé teszik a vezetők mozgását az irodák között.

A tanulság kétirányú, és ez a lényeg. **A kimenő láb – hogy magyarok kerüljenek globális pozícióba – az, amit az állam nem tud megcsinálni, a befektető viszont igen.** Ezért szerepel a kérések között. **A visszatérő láb – hogy ezek az emberek hazajöjjenek, és itthon kapjanak érdemi feladatot – viszont állami eszközökkel támogatható, és India éppen ezt a lábat építi.**

A kudarc módok, amelyeket érdemes előre elkerülni

Az indiai tapasztalat óvatosságra is int. A korábbi hazahívó programok – a 2015-ös akadémiai hálózati kezdeményezés, a 2017-es vendégkutatói program – a kormány saját elemzőintézetének értékelése

szerint sem hoztak áttörést; az okok között a merev feltételrendszert és az eljárási akadályokat nevesítik. A gyakornoki program pedig a 2026 nyarán megjelent elemzések szerint nagyságrendi elmaradásban van a céljaihoz képest: a felkínált helyek kevesebb mint harmadát fogadták el, és a leggyakoribb ok a túl alacsony juttatás és a földrajzi illeszkedés hiánya.

Három következtetés a magyar konstrukcióra: a juttatás legyen valós költségfedező, ne jelképes; az eljárás legyen egyszerű, mert a bonyolultság az, ami ezeket a programokat rendre megöli; és a hazatérőnek **legyen érdemi feladata**, mert a rotáció akkor ér valamit, ha a tudás visszaérkezik és fel is használják.

A kérés és az állami oldal

- **A befektető felé:** vállaljon évente meghatározott számú magyar rotációt csoporton belüli regionális vagy globális pozícióba, és a hazatérő vezetőknek biztosítson érdemi feladatot.
- **Állami oldalon** a rotáció költségének részleges átvállalása vagy adókedvezmény kis összegű, gyorsan bevezethető eszköz. Százmillió nagyságrendű éves keret több tucat rotációt fedez.
- **A hazahozatalra** a SWADES-logika a legolcsóbb kezdet: nyilvántartás arról, ki hol dolgozik nemzetközi pozícióban, és rendszeres, személyes megkeresés. Ez nem kerül érdemi pénzbe, és ma senki nem csinálja.

b) Spinout: a multiból induló vállalkozások

A multiktól kiváló magyar mérnökök és vezetők a hazai vállalkozói utánpótlás legjobb minőségű forrásai: nemzetközi sztenderdek ismernek, iparági kapcsolatuk van, és tudják, mire van a piacon kereslet. Ma ez a csatorna alig működik.

- **Amit az állam adhat:** tőke, garancia és pilotlehetőség.
- **Amit a multi adhat, és ami többet ér a tőkénél: az első vevői referencia.** B2B-ben az első rendelés dönti el, hogy egy vállalkozás elindul-e vagy sem. Egy volt munkatárs cégénél ráadásul a képességekről már van közvetlen tapasztalat, tehát a kockázat is kisebb.
- **Amit a multi ne tegyen:** ne zárja el szerződéssel az utat – lásd az e) pontot.

c) Leválasztott üzletágak magyar vevőhöz

A nagy csoportok folyamatosan válnak meg nem stratégiai üzletágaktól. Ezek jellemzően **működő egységek vevőkapcsolattal, technológiával és szakemberállománnyal** – pontosan az, amire egy növekedni akaró magyar középvállalatnak szüksége van.

- **A kérés:** a HIPA és a HEPA időben tudjon róla, ha magyarországi vagy régiós üzletág eladó sorba kerül, és legyen lehetőség magyar vevő megtalálására a folyamat korai szakaszában – nem akkor, amikor a tranzakció már lezárult.
- **Nekik:** egy elkötelezett helyi szakmai vevő sok esetben jobb kimenet, mint egy pénzügyi befektető vagy a bezárás – a foglalkoztatási és reputációs következmények miatt is.

d) Corporate venture és közös termékfejlesztés

A nagy támogatott vállalatokat ösztönözni kell, hogy **fektessenek magyar startupokba és scale-upokba**, illetve fejlesszenek velük közösen terméket.

- **A legfontosabb, amit adhatnak, itt sem a tőke.** B2B-ben az első referenciavevő többet ér a befektetésnél: egy nagy nemzetközi csoport pilotmegrendelése olyan hitelesítés, amelyet a startup máshonnan nem tud megszerezni.

- **Állami oldalon** a meglévő források átcsoportosítása és a hazai állami kockázati tőke-programokkal közös befektetési konstrukció kínálja a legjobb tőkeáttételt.
- **A kérés:** évente meghatározott számú magyar technológiai céggel pilotprojekt vagy közös fejlesztés
 - az elköteleződés a pilotra szól, nem a befektetésre.

e) Ne legyen szerződéssel elzárva a vállalkozásindítás

Ha a kilépő munkatársakra olyan széles körű versenytilalmi és elcsábítási tilalmi kikötések vonatkoznak, amelyek gyakorlatilag megakadályozzák, hogy az iparágban céget alapítsanak vagy egy hazai beszállítóhoz szerződjenek, akkor a magyar vállalkozói utánpótlás **szerződéssel van elzárva** – és utána hiába mérjük, miért nem születnek új cégek a befektető körül. A kérés: a versenytilalmi kikötések a ténylegesen védendő tudásra és személyi körre korlátozódjanak, ne a teljes iparágra és ne a teljes állományra.

f) Oktatás és kutatás

- **Duális képzési részvétel** tényleges tartalommal – nem létszámmal, hanem a képzőhely minőségével mérve.
- **Megnevezett kutatási együttműködés** magyar egyetemmel vagy kutatóintézettel, valós tartalommal, előre rendezett szellemi tulajdon-kérdéssel. A sablonszerződés hiánya ma önmagában több projektet állít meg, mint a forráshiány.
- **Nyitottság a hazai partneri kör felé történő tudásátadásra:** minőségügyi képzés, auditori felkészítés, gyárlátogatás, közös fejlesztési projekt.

Mérés

A Melléklet A.5. pontja szerint, **statisztikai méréssel, nem szerződéses vállalkásként:** a spinoffok és a karrierok nem ígérhetők meg, csak megfigyelhetők. A mérés önmagában viszont ösztönző, mert láthatóvá teszi a különbségeket a befektetők között.

5.6. Melyik szintet mivel kérjük

A szintek eltérő természetűek, ezért eltérő eszközzel kérhetők. A 3. fejezet kapaszkodói a következőképpen rendelhetők hozzájuk – ez adja meg, hogy egy adott tárgyaláson mire lehet hivatkozni.

Szint	Mire hivatkozunk?	Szerződésbe foglalható?	Mi az ellentétele?
1. Felderítés	A támogatási viszony. Ez a minimum, nem alku tárgya.	Igen – új szerződések standard eleme.	Semmi. Ez a belépő.
2. Lekövetett onboarding	Good corporate citizenship + a befektető saját beszállítói vállalásai.	Célszámként igen, eredményként nem.	A HIPA hozzájárul az onboarding költségéhez – hozzáadottérték-feltétellel.
3. Globális beszállítói rendszer	A befektető saját ellátásilánc-biztonsági és kettős forrás célkitűzései.	Dokumentált döntés kérhető, eredmény nem.	Nyilvános elismerés; ez a legerősebb díjazási kritérium.
4. Funkciótelepítés	A kedvezmények rendszere – itt van valódi tétje az ösztönzőnek.	Új támogatási igénynél igen.	Sajátos támogatási feltételrendszer , adminisztratív gyorsítás, szakemberállomány.
5. Tudásátáramlás	Good corporate citizenship; részben egyszerű méltányosság.	Nem – kivéve a nem-akadályozási elemeket.	Rotációs támogatás, közös tőkeprogram, mérés és nyilvánosság.

Minél feljebb megyünk a piramison, annál kevésbé lehet szerződéssel kikényszeríteni, és annál inkább kell kérni, mérni és nyilvánossá tenni. Ez nem gyengeség, hanem a helyzet természete – és pontosan ezért nem elegendő a szabályozási megközelítés önmagában.

6. A hozzáférés kérdése: kivel kell beszélni, és mikor

Az elvárásrendszer csak akkor működik, ha van kihez eljuttatni. Ez ma önálló és alulbecsült probléma.

6.1. Ahonnan indultunk

Az 1990-es és 2000-es években a Magyarországra érkező nagy ipari befektetőkkel a kapcsolat rendszerint **a csoport első számú vezetőjének szintjén indult**, és a következő években ügyvezetői, illetve ügyvezető-helyettesi szinten folytatódott. A GE, az Alcoa, az Emerson, az Eaton vagy a Philips esetében ez természetes volt: Magyarország akkor stratégiai döntés tárgya volt, nem egy meglévő telephely a sok közül.

Mára ez a szint elveszett. Magyarország a legtöbb globális csoport belső térképén nem stratégiai kérdés, hanem működési tétel. A kapcsolat a magyar leányvállalat ügyvezetéséig és beszerzéséig ér el – oda, ahol a beszállítói döntés érdemi mozgástere a legkisebb.

6.2. A helyes sorrend

Ebből következik egy gyakorlati szabály, amelyet érdemes az intézményi rutin részévé tenni. **Magas szintre akkor és csak akkor érdemes felmenni, ha a helyi szinten már megtörtént az alapos felderítés, és az elutasítás dokumentált.** Fordítva nem működik:

- A magas szintű megkeresés **egyszer használható eszköz**. Ha tartalom nélkül használjuk el, másodszor már nem nyílik ajtó.
- Konkrétumok nélkül a megkeresés általános jószándék-nyilatkozattá szelődül, amelyet a központ átirányít a helyi szervezethez – vagyis oda, ahonnan indultunk.
- Dokumentált elutasítással a kezünkben viszont a beszélgetés tárgya megváltozik: nem azt kérdezzük, hogy „lehetne-e több magyar beszállító”, hanem azt, hogy **„ez a tizenkét árucsoport miért nem megy, amikor a saját fenntarthatósági vállalásuk mást mond”**. Erre a kérdésre a központi szint tud és kénytelen válaszolni.

Lépés	Kinek	Mi a tartalma?
1.	Magyar leányvállalat ügyvezetése és beszerzése	Felderítés kérése, kapacitástérkép átadása, árucsoport szintű átvilágítás közös elvégzése.
2.	Ugyanott	A dokumentált eredmény átvétele: mi ment át, mi nem, és milyen indokkal.
3.	Regionális vezetés	Az indokok áttekintése. Ahol az indok csoportszintű keretszerződés vagy központi beszerzési politika, ott a helyi szint nem tud dönteni – innentől a kérdés feljebb tartozik.
4.	Csoportszintű vezetés (HIPA vagy kormányzati szint)	Csak a fenti anyaggal a kézben. A tárgy nem a jószándék, hanem a konkrét lista és a saját vállalásoktól való eltérés.

6.3. Egy stratégiai következtetés a befektetésvonzásra

A hozzáférési probléma egy olyan felismeréshez vezet, amely túlmutat a beszállítói ügyön, és a HIPA befektetésvonzási célzását is érinti.

A nagy, tőzsdei globális csoportoknál a döntéshozó elérhetetlen, a mozgástér csoportszinten korlátozott, a beszállítót váltás pedig megfelelési eljárás. **A közepes méretű, tulajdonos- vagy alapítóvezérelt külföldi befektetőknél ezzel szemben van elérhető, valódi döntéshozó** – jellemzően maga a tulajdonos –, aki egyetlen beszélgetésben tud dönteni egy hazai partner bevezetéséről.

Ez arra utal, hogy a **hazai integráció szempontjából a közepes méretű, tulajdonosvezérelt befektető arányaiban tipikusan értékesebb, mint egy nagyságrendekkel nagyobb, de csoportszinten vezérelt beruházás** – függetlenül attól, hogy a bejelentéskori számok mit mutatnak. A német Mittelstand, az osztrák, olasz és skandináv középvállalati kör ebből a szempontból alulcélzott szegmens.

Ez a HIPA erőforrásait egységnyi beruházásra vetítve jobban terheli – ezt nem hallgatjuk el. Állítjuk viszont, hogy **jól megtérülő befektetés**, mert a hazai integrációs hozadék fajlagosan lényegesen magasabb. Javasoljuk ezért, hogy a beruházások értékelésénél a **„van-e elérhető döntéshozó”** és a **„bővíti vagy szűkíti a beszállítói panelt”** (5.2.) szempont önálló mérlegelési tényező legyen. Egyik sem szerepel ma, holott a hazai integrációs potenciált jobban előrejelzik, mint a beruházási összeg.

7. Amit a HIPA-nak a saját működésében érdemes megváltoztatnia

Az elvárásrendszer csak akkor hiteles, ha az azt megfogalmazó intézmény a saját működésében is elvégzi a megfelelő lépéseket.

7.1. Az örökség, amelyről beszélni kell

Ez a pont kellemetlen, és nem az új vezetésnek szól – éppen ellenkezőleg. Azért kerül ide, mert a változtatás mellett ez a legerősebb érv, és mert nélküle az egész javaslatcsomag naivnak látszana.

Az MGYOSZ az elmúlt években tagvállalatoktól és – informálisan – befektetői oldalról is gyűjtött visszajelzéseket a befektetésösztönzési intézményrendszerrel kapcsolatban. Az alábbiakat **kettős anonimizálással** adjuk tovább: sem a visszajelzést adó szereplőt, sem az érintett befektetőt nem azonosítjuk, és az egyes megállapításokat nem köthetők konkrét ügryhöz. A kép ugyanakkor egybehangzó, és több forrásból, egymástól függetlenül áll össze.

A visszajelzések visszatérő elemei: az ügynökséget a befektetői oldal **puhának és tényleges eszköz nélkülinek** látta; a tárgyalások során tett vállalásoknak nem volt érdemi utámkövetése; a befektetők megtanulták, hogy az ígéretnek nincs következménye. Több megszólaló – befektetői oldalról is – lényegében azt fogalmazta meg, hogy **az intézményt könnyű volt kezelni**: a mutatókat tudták alakítani, a beszállítói vállalásokat formálisan letudni, a számonkérés pedig elmaradt.

Ennek három következménye van, és mindhárom a jelen javaslat mellett szól. Egy: **a hitelesség helyreállítása időbe telik**, ezért a mérést nem lehet a program végére hagyni – az első lépésnek kell lennie. Kettő: a befektetői oldal a változást **tesztelni fogja**, ezért az első néhány esetben hozott döntés többet ér száz kommunikációs üzenetnél. Három: a puhaság nem személyi kérdés volt, hanem **eszközhány** – az intézmény nem kapott olyan teljesítménymutatót és olyan szerződéses eszközt, amellyel bármit számon kérhetett volna. Ezt lehet megváltoztatni.

7.2. Teljesítménymutató-rendszer a mennyiség helyett a minőségre

A „magasabb hozzáadott értékű tevékenység” fogalma önmagában értelmezhetetlen. Helyette közérthető taxonómia és mérhető mutatók kellenek: **az itt megvalósuló tevékenység komplexitása és fajlagos értékteremtése**. A javasolt mutatókészletet a Melléklet A tartalmazza.

7.3. A támogatási szerződések tartalma

- **Konkrét lépések és lebontott célok kerüljenek a szerződésekbe** – ott is, ahol tárgyalási pozícióból vagy uniós szabályokból adódóan kötelező vállalásként nem fogalmazhatók meg. A dokumentált szándék és a rögzített eljárás akkor is számonkérhető, ha az eredmény nem az.
- A felderítési kötelezettség (5.1.) legyen a szerződés standard eleme.
- A kérelem és a tárgyalás időszakában készüljön el a 3.2. szerinti **mapping**: vámtarifaszám- és technológiafinomságú felmérés a hazai beszállítói lánc potenciális méretéről.
- A meglévő szerződéseknel önkéntes felvállalási mechanizmus, díjazási ösztönzővel.

7.4. A támogatási intenzitás differenciálása

A jelenlegi támogatási logika lényegében eszközalapú: a beruházás nagysága határozza meg a támogatást. Ez nem tesz különbséget aközött, ami áthelyezhető, és aközött, ami tartósan itt marad. Két irányban javasoljuk a differenciálást.

a) Funkció alapján

A **funkciótelepítés kapjon sajátos és hangsúlyozott támogatási feltételrendszert** (5.4.). Egy regionális beszerzési központnál vagy egy programfelelősségi funkciónál nincs eszköz, csak ember – a jelenlegi rendszer tehát pontosan azt nem tudja támogatni, amit a leginkább szeretnénk idevonzani.

b) Feltételhez kötött iparági szorzó

Indokolt magasabb támogatási intenzitás azokon a területeken, ahol a magas hozzáadott érték és a globális skálázhatóság valószínűbb: mesterséges intelligencia, orvostechika, biotechnológia, robotika, félvezetőipar, kettős felhasználású technológiák. **A szorzó azonban ne magához az ágazathoz tapadjon, hanem három feltételhez**, amelyeknek együtt kell teljesülniük:

- 1. Magyarországon keletkező, itt is maradó szellemi tulajdon** – nem csoportszintre apportált fejlesztési eredmény.
- 2. Exportképesség** – a tevékenység ne kizárólag a hazai vagy a csoporton belüli piacot szolgálja.
- 3. Globális skálázhatóság** – a magyarországi egység legyen alkalmas a csoporton belüli szerepének bővítésére.

Így a szorzó nem ágazati kijelölés, hanem **teljesítményfeltétel**: az ágazati felsorolás csupán arra utal, hol valószínű, hogy a három feltétel teljesül.

7.5. Az értékelési mutatók torzításainak kiszűrése

Az ellenőrzés technikai része ma hiányos, és ez a támogatási rendszer hitelességét közvetlenül érinti. Legalább a következő négy terület igényel megerősítést: a túlzott amortizációelszámolás, az immateriális javak apportálásának nyomon követése, az importált berendezések és szolgáltatások piaci árazásának ellenőrzése, valamint a csoporton belüli, esetleg nem piaci áras beszerzés. Ezek nem elvi kérdések, hanem auditálási kapacitás kérdései.

Ugyanide tartozik a beszállítói mutatók hekkelés is: a **hozzáadott érték** és nem a forgalom mérése (5.2.) az egyetlen védelem az ellen, hogy egy inkumbens beszállító néhány százalékos árréssel „magyar” közvetítőt iktasson be.

7.6. Mérés, monitoring, nyilvánosság

- **Folyamatos monitoring**, nem egyszeri adatfelvétel.
- **A nagyobb szereplők éves hazai beszerzési arányának nyilvános közzététele** – holland és francia mintára. A nyilvánosság a legolcsóbb kikényszerítő eszköz.
- **Az integráció puha paramétereinek megítélése ne önbevallással szülessen**, hanem a hazai szereplők visszajelzéseiből. Erre az MGYOSZ tagvállalati felmérést ajánl fel.

7.7. Tiszta hatáskörmegosztás a HEPA-val

A két intézmény célfüggvénye ma részben egymásra csúszik, ami mindkettő elszámoltathatóságát rontja. Javasolt felosztás, átfedés nélkül: **a HIPA felel a betelepülő tőke minőségéért és a hazai integrációért; a HEPA a már versenyképes magyar tulajdonú vállalatok nemzetközivé válásáért**. Egy mutatóért egy

intézmény feleljen – a megosztott felelősség a gyakorlatban felelőtlenséget jelent. A cégek felé emellett egyetlen belépési pont és egyértelmű ügyfélút kell.

7.8. A szabályok egyenlő alkalmazása

Több hazai tagvállalatunk tapasztalata, hogy egyes befektetők gyakorlatilag területen kivüliséget élveznek, különösen a munkajog (munkaidő, bérezés) és a környezetvédelem, ezen belül a vízgazdálkodás területén. Ez nem az integráció kérdése, hanem a tisztességes versenyé – **a hazai cégek ugyanezekkel a szabályokkal versenyeznek.** A megvalósítás során a helyi szabályok betartásának erősebb vizsgálata indokolt.

8. Az MGYOSZ Multiprogram: két konkrét kérés

Az MGYOSZ nem csak elvárásokat fogalmaz meg, hanem saját programot is indít. A **Multiprogram** célja, hogy a Magyarországon működő nemzetközi vállalatok és a hazai közép- és nagyvállalati kör között olyan csatornákat nyisson, amelyek ma nem léteznek.

A program két pillére két olyan kérés, amely a 3.3. pont logikáját követi: **konkrét, címzett, és a befektetőnek szinte semmibe nem kerül.** Egyik sem kötelezi őket beszerzési döntésre, egyik sem vet fel megfelelési kérdést, és mindkettő a saját érdekükben is áll. A programot az MGYOSZ saját erőforrásból, saját szervezésben viszi.

8.1. Első pillér: stratégiai párbeszéd a központokban

Mit kérünk

Találkozókat szervezését a nemzetközi vállalatcsoportok központjában, **a lehető legmagasabb szintű, szakmailag releváns vezetővel** – nem a magyar leányvállalattal és nem a beszerzéssel. A találkozó tárgya nem ajánlatkérés és nem beszállítói bemutatkozás, hanem az, hogy **a vállalatcsoport megossza a hosszabb távú stratégiáját**: merre tart az iparág, milyen technológiai irányokat lát, milyen képességekre lesz szüksége három-hét éves távlatban, és mit fog kiszervezni abból, amit ma házon belül csinál.

Miért ez a leghasznosabb, amit adhatnak

Egy magyar beszállító ma jellemzően az ajánlatkérés pillanatában értesül egy igényről – amikor a specifikáció már rögzített, a technológiai döntés megszületett, és a verseny lényegében árversenyre szűkült. **A hosszabb távú irány ismerete ezzel szemben megváltoztatja azt, hogy a cég mibe fektet be ma.** Ez az a fajta információ, amelyet pénzért nem lehet megvenni, a befektetőnek viszont nem kerül semmibe megosztani.

A magyar közép- és nagyvállalati kör legnagyobb beruházási kockázata éppen az, hogy nem tudja, **mit és mire** fejlesszen. Egy gépbeszerzés vagy egy technológiai váltás legalább öt-tíz éves elkötelezettség; ha a cég csak a jelenlegi megrendelésekből tájékozódik, akkor definíciószerűen a múltba fejleszt. **A stratégiai előretekintés és a vevői döntéshozókhoz való hozzáférés hiánya közvetlenül magyarázza a rosszul célzott beruházásokat** – és ezen egy kétórás beszélgetés többet segít, mint egy támogatási program.

Miért mondhat rá igent a befektető

- **Nem kötelezi semmire.** Nem beszerzési ígéret, nem szándéknyilatkozat, nem ad senkinek jogot semmire.
- **Nem vet fel megfelelési kérdést.** Iparági irányokról szóló, nem bizalmas információ megosztásáról van szó; ahol mégis szükséges, titoktartási megállapodás mellett is működik.
- **A saját érdeke.** Minden nemzetközi csoportnak érdeke, hogy a régióban legyen felkészült, fejlődőképes partneri bázis. A beszállítófejlesztés legolcsóbb formája az, ha a partner **magától fejleszt a jó irányba.**
- **Presztízs kérdés, nem teher.** Egy stratégiai előadás megtartása egy központi vezetőnek természetes és vonzó feladat – ellentétben egy beszállítói tárgyalással.

Javasolt formátum

- Zárt, ipárgspecifikus alkalom, 8–15 magyar céggel – nem nagy rendezvény.
- A központban, a vezető saját terepén, mert ez határozza meg a szintet.
- Az MGYOSZ szervezi és állítja össze a magyar kört; a résztvevő cégek előszűrve, referenciával.
- Évente néhány alkalom, iparáganként – nem egyszeri esemény, hanem sorozat.

8.2. Második pillér: akvizíciós célpontcsatorna

A gondolat

Egy magyar közép vállalat számára a leggyorsabb módja annak, hogy több értéklánc-fokot ugorjon, gyakran nem az organikus építkezés, hanem **egy külföldi cég megvásárlása**. Két típusú célpont értékes különösen:

- amelyik rendelkezik **saját, akár B2B márkával** – vagyis a végvevő a nevén keresi a terméket;
- amelyik **közvetlen bejárással vagy beszállítói státusszal rendelkezik külföldi nagyvállalatok felé** – vagyis lényegében kész disztribúciót és bevezetett vevőkapcsolatot birtokol.

Mit kérünk konkrétan

A nemzetközi vállalatcsoportok **a saját beszállítói bázisukat ismerik a legjobban a világon**, és folyamatosan szűrik is: tudják, melyik beszállítójuk kerül eladásra, melyiknél van pénzügyi nehézség, melyiknél megoldatlan generációváltás, melyiket készülnek leválasztani.

A kérésünk ezért egyszerű: **ha ilyen cégről tudnak, osszák meg velünk**. Nem közvetítést kérünk, nem ajánlást és nem felelősségvállalást – csak azt, hogy a náluk amúgy is meglévő információ eljusson oda, ahol felhasználható. A két kiemelt eset a **pénzügyi nehézségben lévő (distressed)** és a **generációváltás előtt álló beszállító**.

Miért mondhat erre is igent a befektető

- **Nem kerül semmibe**, és nem jár kötelezettséggel.
- **Kockázatcsökkentés a számára**. Egy beszállító, amelyet elkötelezett, tőkeerős tulajdonos vesz meg, összehasonlíthatatlanul jobb kimenet, mint egy csődbe menő, elsorvadó vagy pénzügyi befektetőhöz kerülő forrás.
- **Erősíti a saját ellátási láncát**. Ha a magyar vevő a csoport meglévő beszállítóját veszi meg, a csoport egy meglévő kapcsolatot tart meg – miközben a magyar tulajdonos hozzáfér a hálózathoz.
- **Ez a legolcsóbb dolog, amit a hazai integrációért tehetnek** – és pontosan ezért jó teszt is arra, hogy komolyan veszik-e az együttműködést.

Kezelés és bizalmasság

- A beérkező információt az MGYOSZ bizalmasan kezeli, és nem a nyilvánosság elé, hanem az érdeklődő magyar vállalatok szűk körébe juttatja el.
- Az MGYOSZ nem lép fel közvetítőként és nem vállal felelősséget a tranzakcióért; a szerepe a kapcsolat megteremtése.
- A befektető kérheti, hogy a neve ne jelenjen meg a forrásnál.

A hiányzó másik fél: a finanszírozás

A célpontcsatorna önmagában kevés. Ha a magyar középvállalat megtudja, hogy egy megfelelő német vagy lengyel beszállító eladó, de a tranzakciót nem tudja finanszírozni, akkor a csatorna csak frusztrációt termel. A magyar bank a külföldi célpontot magyarországi fedezet nélkül nem finanszírozza, a tulajdonos pedig – jogosan – nem teszi kockára a családi vagyont.

Az MGYOSZ ezért a saját exportképességi vitaanyagában javasolta egy **first loss típusú állami kockázatmegosztó konstrukció** kialakítását: olyan garanciális megoldást, amelyben a döntést a vállalkozó hozza meg, jelentős saját erőt tesz be, a nyereség teljes egészében nála marad, az állam pedig a korai kockázat egy részét vállalja – anélkül, hogy üzleti döntést hozna vagy tulajdonossá válna. **A két elem – a célpontcsatorna és a finanszírozási konstrukció – egymás nélkül nem működik.**

8.3. Amit az MGYOSZ ezen felül hozzátesz

- 1. Kapacitás- és termékatlasz.** Strukturált, ágazati bontású adatbázis a hazai gyártói és szolgáltatói kínálatról, minősítéssel, kapacitásadattal és referenciával – mindhárom beszerzési kategóriára (4.2.) kiterjedően. Ez a felderítés (5.1.) alapanyaga; enélkül a befektetőnek nincs mihez nyúlnia.
- 2. Tagvállalati felmérés.** A magyar cégek konkrét tapasztalatai a külföldi befektetőkkel való együttműködésről – hol, milyen szakaszban és milyen indokkal akadtak el. Ez adja meg azt a hazai visszajelzést, amely az önbevallást ellensúlyozza.
- 3. Az „Integráció” program társtulajdonlása.** Árucsoport szintű feltérképezés, célszám-egyeztetés a befektetőkkel, folyamatos monitoring és állandó párbeszéd fórum a kormányzat, a hazai vállalatok és a külföldi befektetők között.
- 4. A szolgáltatóközponti szektor bevonása.** Az üzleti szolgáltatóközpontok szervezeti becsatornázása a szövetségbe, hogy a 4.1.c) szerinti terep is megjelenjen a párbeszédben.
- 5. Éves elismerés.** Díj a kiemelkedő hazai integrációért és értékteremtésért – nem a pusztán beruházás díjazása.
- 6. Regionális koordináció.** A jelenség nem magyar sajátosság, hanem regionális. A visegrádi testvérszervezetek bevonása a multinacionális központok felé érdemi súlytöbbletet ad – egyedül egyik ország sem elég nagy ahhoz, hogy a csoportszintű beszerzési politikát befolyásolja.

9. Javasolt következő lépések

Időtáv	Lépés
Azonnal	Személyes egyeztetés a HIPA és az MGYOSZ között az itt vázolt keretrendszerrel. Az anyag vitaanyag; a részletek közösen alakítandók.
0–3 hónap	A felderítési protokoll (5.1. és Melléklet B) kidolgozása és tesztelése két-három önként vállalkozó befektetőnél . Egy működő minta többet ér, mint egy kidolgozott szabályozás. A kapacitásatlaz első három ágazatának átadása – a nem termelő anyagok és a szolgáltatások körével kezdve, mert ott jön a gyors eredmény. A rotációs program (5.5.) előkészítése: a legolcsóbb és leggyorsabban indítható elem.
3–6 hónap	A teljesítménymutató-rendszer (Melléklet A) véglegesítése és beépítése az új támogatási szerződések sablonjába, a mapping -kötelezettséggel együtt (3.2.). A tagvállalati felmérés első köre. Az onboarding-követés (5.2.) célszámainak egyeztetése a kísérleti befektetőkkel, és az onboarding-költség hozzájárulás konstrukciójának kidolgozása – hozzáadottérték-feltétellel. A támogatási intenzitás differenciálásának (7.4.) kidolgozása.
6–12 hónap	Az „IntegRáció” program indítása. A hosszú távú szállítói láthatóság (5.3.b) és a csoportszintű nomination célszámainak egyeztetése. Az első éves nyilvános értékelés kiadása. Az első elismerő díj átadása. A V4-szintű egyeztetés megkezdése.

A 8. fejezet szerinti Multiprogramot az MGYOSZ ettől függetlenül, saját ütemezésében indítja; az ott leírt két kérés nem igényel szabályozási előkészítést és nem függ a fenti lépésektől. Tapasztalatainkról a HIPA-t tájékoztatjuk, mert a befektetők reagálása önmagában is használható jelzés arról, hol van valódi együttműködési szándék.

Egyetlen mondatban, amit kérünk: **a támogatott befektetőktől ne a beszerzési döntést kérjük, hanem a döntéshez vezető út átláthatóságát – és aki még erre is nemet mond, annál ezt nevezzük nevén.** Minden más ebből következik.

És egy mondatban, amit magunktól kérünk: **ne csak elvárjuk ezeket, hanem kérjük is** – megnevezett embertől, megnevezett tárgyban, határidővel és visszakövetéssel. Az elvárás, amelyet soha nem fogalmaztunk meg kérésként, nem maradt teljesítetlenül – el sem hangzott.

Melléklet A: javasolt teljesítménymutató-készlet

A mutatók célja a behozott tőke **minőségének és hatásának** mérése, nem a mennyiségéé. A készlet öt blokkra oszlik.

A.1. A behozott és itt tartott tőke minősége

- Az állóeszköz-beruházás tényleges szerkezete és értéke, a csoporton belüli beszerzés piaci árazásának ellenőrzésével.
- Az immateriális javak (know-how, szabadalom, szoftver) apportálásának nyomon követhető értéke.
- A forgóeszköz- és oktatási ráfordítás nagyságrendje.
- A repatriált osztalék és a helyben újrabefektetett nyereség aránya.

A.2. Foglalkoztatás

- Létszám, valamint abszolút és relatív bérszínvonal az adott térségben.
- **Kiszorító hatás:** a hazai cégek munkaerőpiaci helyzete a beruházás térségében – egészséges verseny vagy elszívás.
- A munkaerőimport nagyságrendje és társadalmi kezelése.

A.3. Integráció – ez a legfontosabb blokk

- **A hazai szereplőknél keletkező magyar hozzáadott érték** a beszerzési volumenben – nem a forgalom, mert az meghekkkelhető. Ez az egész blokk vezérmutatója.
- A hazai beszerzés aránya **mindhárom kategóriában külön** (termelő anyag, nem termelő anyag, szolgáltatás), mert a három nem összevethető.
- Ezen belül külön: a **hazai tulajdonú, hazai központú** cégek részesedése.
- **A hazai jelöltek megoszlása az onboarding szakaszai szerint** és az átfutási idő – az 5.2. szint eredménymutatója.
- **A beszállítói panelbe felvett hazai szereplők száma**, és hogy a befektető bővíti vagy szűkíti-e a panelt.
- Az első megrendelések száma a nem termelő anyagok és a szolgáltatások körében.
- **A hazai partnerek bevezetése a csoport Magyarországon kívüli egységeihez** – a legerősebb minőségi jelzés –, és az így keletkező exportárbevétel.
- **A csoportszintű nomination-nel, illetve stratégiai beszállítói státusszal rendelkező magyar cégek száma.**
- **A hároméves vagy hosszabb láthatósággal lefedett magyar beszállítói árbevétel aránya.**
- A downstream kapcsolatok volumene: viszonteladói, disztribúciós, logisztikai és üzlethálózat-üzemeltetési megbízások hazai szereplőknél (4.1.b).
- A szolgáltatóközpontok hazai beszerzési aránya (4.1.c).
- A meglévő külföldi beszállítói körrel létrejött **közös vállalatok** száma – hazai kontrolláló többséggel.
- A beszállítói M&A-csatornán keresztül megvalósult magyar felvásárlások száma.

A.4. A magyarországi tevékenységek diverzitása és komplexitása

Nem elég azt tudni, hogy „gyártás”. A telepített funkciók köre a döntő – ezért javasolt ezek tételes számbavétele:

- helyi piacra értékesítés;
- regionális piacra értékesítés magyarországi központtal;
- gyártás – és ezen belül külön: stratégiai beszerzés, értékesítés;
- alkalmazott, inkrementális mérnöki fejlesztés;
- programmenedzsment és termék-eredményfelelősség;
- stratégiai, kitekintő technológiai kutatás-fejlesztés;
- regionális vagy globális döntéshozatali funkció.

A.5. Tudásátáramlás és vállalkozói utánpótlás

- **A csoporton belül regionális vagy globális pozícióba jutó magyar szakemberek száma** – ez a legkönnyebben mérhető és leggyorsabban befolyásolható mutató.
- **A nemzetközi pozícióból hazatérő, itthon érdemi feladatot kapó magyar vezetők száma.**
- A befektetőtől kivált (spinout, carve-out) vállalkozások és az önálló új vállalkozások (start-upok) száma.
- Ezek közül hány kapott a volt munkáltatójától **első megrendelést**.
- A magyar tulajdonú céghez átlépő vezetők száma.
- A magyar startupokkal és scale-upokkal indított **pilotprojektek és közös fejlesztések** száma.
- A leválasztott üzletágak közül hány került magyar tulajdonú vevőhöz.
- Oktatási és kutatási együttműködések tényleges tartalma.

A készlet nagy részét ma **nem mérjük**. Ez önmagában magyarázza, miért nem javult az integráció: nem tudtuk megmondani, hogy javult-e. A mérés kialakítása ezért nem a program kísérője, hanem az első lépése – és ez az a pont, ahol a HIPA egyedül is tud lépni.

Melléklet B: a felderítési protokoll vázlata

A javasolt eljárás egy támogatott befektetőnél. Az elvégzés ideje néhány hét; a HIPA és az MGYOSZ mindkét oldalról támogatja.

- 1. Beszerzési szerkezet lebontása.** A magyarországi beszerzési volumen árucsoport szintű bontása – lehetőleg vámtarifaszám-finomsággal –, **kategóriánként külön** (termelő anyag, nem termelő anyag, szolgáltatás), és a downstream tevékenységekre is kiterjedően. A csoportszintű keretszerződéssel lefedett tételek külön megjelölve.
- 2. Szűrés a hazai kínálatra.** Az MGYOSZ kapacitásatlazának megfeleltetése az árucsoportokhoz. Eredmény: azon tételek listája, ahol létezik potenciálisan alkalmas hazai szereplő.
- 3. Műszaki előszűrés.** A befektető beszerzési és minőségügyi szervezete átnézi a listát, és megjelöli, mely szereplők jöhetnek szóba érdemi vizsgálatra.
- 4. Dokumentált indoklás.** Ahol van hazai alternatíva, de nem jön szóba, ott az indok rögzítése. **Az indok nem vitatható, de nyilvántartandó.**
- 5. Azonnali lista.** Azon tételek köre a nem termelő anyagok és a szolgáltatások közül, ahol egy első megrendelés hónapokon belül reálisan kiadható.
- 6. Onboarding-lista.** Azon termelőanyag-tételek köre, ahol a hazai jelölt elindítható a minősítési úton – nevesített felelőssel és szakasz dátumokkal (5.2.).
- 7. Fejlesztési lista.** Azon hazai szereplők köre, akik nem alkalmasak ma, de meghatározott fejlesztéssel azzá válhatnak.
- 8. Éves ismételtes és összesítés.** A HIPA aggregálja és anonimizálva közzéteszi az eredményeket – ágazati szinten, nem cégenként.

Az eljárás egyetlen ponton kér elköteleződést: hogy elvégzik. A kimenetére vonatkozóan semmilyen vállalást nem tartalmaz.