

Jakab Julianna - Kelemen Eszter -
Megyesi Boldizsár - Kabai Gergely

Bizalom és Vállalkozás Program, Széljegyzet

HÉTFA Kutatóintézet
Bizalom és Vállalkozás Program
Széljegyzet

Jakab Julianna

EGY VÁLLALKOZÓI EGYÜTTMŰKÖDÉS TANULSÁGAI

HÉTFA Kutatóintézet
Bizalom és Vállalkozás Program
Széljegyzet I.

Jakab Julianna

EGY VÁLLALKOZÓI EGYÜTTMŰKÖDÉS TANULSÁGAI

HÉTFA Kutatóintézet
Bizalom és Vállalkozás Program
Széljegyzet I.

Budapest
2010. szeptember 15.

Felelős kiadó: Csire András igazgató

HÉTFA Kutatóintézet

H-1051, Budapest Október 6. utca 19. IV/2.

Telefonszám: +36 30/730 6668; Fax: +36 1 /700-2257

info@hetfa.hu

EGY VÁLLALKOZÓI EGYÜTTMŰKÖDÉS TANULSÁGAI

Jakab Julianna

Egy megye vállalkozónői számára 2005 nyarán lehetővé vált, hogy a magyarországi kamarai hálózat tagjaként az európai uniós támogatási rendszerben finanszírozott módon kapcsolataik fejlesztéséhez segítséget kapjanak. A projekt célja a köztük lévő üzleti és személyes kapcsolatok építése volt. A sikeresen pályázó megyei kereskedelmi- és iparkamara szervezésében megindult a munka, 7 városban kezdtük el kialakítani az üzletasszony klubokat¹. Hogy e klubok kifejezetten a nőket célozták, világunk változóban lévő kulturális szokásaival magyarázható, noha néhány érdeklődő férj is részt vett a dologban, aki tudni szeretne volna, mivel is tölti felesége kéthetente délutánonként az idejét. A nők élete évszázadokig főként a családban zajlott, majd a munkavállalással ez a tér megkétszereződött: jelenleg a család és a munkahely az aktív korú nők világa. Egy olyan közös fórum, melyet a férfiak számára egy klub biztosíthat – ahol személyes és egyéb ügyeiket is könnyebben intézhetik –, a nők számára manapság alig elérhető, s tény az is, hogy a gazdasági döntések meghozatalának jó része is ezekben a civil, javarészt szabadidős tevékenységre alkalmas terekben zajlik: vendéglátóhelyeken, sportlétesítményekben, klubokban. A projekt célja olyan közösségi terek létrehozása volt, ahol a nők is találkozhatnak, kapcsolatokat építhetnek és megélhetik vállalkozói identitásukat – hiszen kutatásokból kiderült, erre kevés lehetőségük van. A történet, amit a következőkben megosztok az Olvasóval, ezeknek a női kluboknak az egyikében zajlott eseményeket mutatja be és elemzi.

A projekt keretében elindult klubok között nagyon sokféle csoportosulás jött létre. Minden településen egyértelműen és egyformán pozitív fogadtatásra talált az ötlet, hogy legyen egy hely, ahova a helyi vállalkozónők, lányok, asszonyok valamilyes rendszerességgel eljárhatnak, és ott egymással együttműködve a közös időt és energiát jó és értelmes dolgokra fordítsák. Az azonban, hogy mire, a tagok érdeklődésének és motivációinak függvényében alakult. Emellett hatással volt rá az is, hogy hányan vettek részt az üléseken, milyen típusú emberekből állt a csapat, sőt a klubvezető személyisége és befogadókészsége. Volt, ahol nagy létszámú törzsközönség alakult ki, és sokan saját üzleti ajánlatuk ismertetését tűzték ki célul, itt a különböző profilú vállalkozások látogatása, megismerése lett a legfontosabb fókusz a találkozásoknak. Volt, ahol a tanulás lett a központi cél, adó- és pályázati ismereteket kértek és kaptak a résztvevők. Volt, ahol a helyi vállalkozási lehetőségekről, a túléléshez szükséges tennivalókról gondolkodtak közösen a nők. Egy helyen azonban a tervezettől eltérő, és eleinte kicsit meglepő irányt vett a közös munka.

A történetünk színhelyéül szolgáló település régóta küzd gazdasági gondokkal. A közeli határon túli konfliktusok miatt a '90-es évektől jelentősen lecsökkent az átmenő forgalom, ami korábban a kereskedők számára biztos üzletet jelentett. A turistaforgalom java része elkerüli a települést a közelben lévő nagyon vonzó célpont miatt, az onnan átáramló látogatók nem hoznak igazán jelentős bevételt a helyi vállalkozóknak. A

¹ Szerzőnk a Széljegyzetben bemutatott projekt ötletadó gazdája és szakmai vezetője is volt egyben.

borkultúra egy híres központja is errefelé található, ám ez is a „szomszéd várat”² gyarapítja elsősorban. Így a település több szempontból is vesztesként tekint magára. Valószínűleg ez lehetett az egyik oka annak, hogy a létrejövő üzletasszony klub egyik legfontosabb céljaként azt fogalmazták meg az odajárók: „Találjuk ki, hogyan segíthetnénk a település gazdasági fellendülését?”

Ebben az alakuló közösségben a másutt tapasztalhatónál intenzívebb, elkötelezettebb tevékenységet érzékelünk. A látogatottság, a programok megvalósítása, a helyi közösséghez való kapcsolódása tekintetében életképesebbnek, érettebbnek tűnt. Személyessége is mélyebb volt a többinél, a nők szívesen osztották meg életük történeteit, kisebb és nagyobb sikereit-kudarcait. Tanultak és merítettek egymás tudásából és tapasztalataiból, többször hívtak meg helyi illetőségű előadót. Bízta saját erőforrásaikban, nem a messziről jöttekre voltak kíváncsiak. Tudni akarták, hogyan zajlott az európai polgárosodás folyamata, ezért készek voltak meghallgatni egy közeli város gazdaságtörténetét is, hogy a történelmi szituáció tanulságaiból tudásuk gyarapodhasson, de attitűdjeikben, kapcsolataikban és érzelmeikben is gyarapodtak minden alkalommal. Még az üzleti élettől olyan – látszólag – távoli téma is érdekelte őket, mint a környékbeli mondák, legendák, tehát a kultúrtörténet.

A klub igazi sikertörténete lett a projektnek. Mi, akik az egész folyamat menedzselését végeztük, sokat és sokszor beszélgettünk arról, vajon mi különböztette meg ezt a csapatot a többitől, ahol bár megtörtént mindaz, amit elterveztünk, mégsem vált élő, önálló pályára álló közösséggé az odajáró nők halmaza. Feltételezéseink szerint – ahogyan azt a szociálpszichológiában sokszor leírták – az emberek közötti sikeres együttműködés egyik *sine qua non*³-ja a közös, egymás nélkül nem elérhető cél volt az, ami ennek a női csoportnak a legfontosabb előnye volt a többiekkel szemben. A város, közös életterük gazdasági fellendítéséhez való hozzájárulásuk lehetősége egybekovácsolta őket. Ennek érdekében mozgósították önmagukat és egyre több társukat a projekt során. Sok szálon kapcsolták közösségükhöz ismerőseiket, a civil, for-profit és államigazgatási szektor különböző tagjait, intézményeit. Amikor véget ért a támogatás és elköszöntünk tőlük, ott tartottak, hogy egyesületet hoznak létre, ami keretet nyújt további működésükhöz. Boldogan és sok sikert kívánva búcsúztunk tőlük.

Néhány évvel később, amikor érdeklődtünk utánuk, kiderült: az egyesület nem jött létre, és néhány találkozás után a klub élete sem folytatódott. Egykori vezetőjével tudtunk kapcsolatot teremteni, aki korábban a kamara alkalmazottjaként munkaköri feladatai egyikeként tartotta össze a csoportot. Végezte az információk áramoltatását, adott helyiséget, időkeretet, teát, kávé az éppen ott lévőknek, hívta a hiányzókat, szervezte a kirándulásokat, gardírozta az előadókat. Kérdésünkre elmesélte, mi történt azután, hogy a projekt nem nyújtott keretet a közös tevékenységhez. Bár az odajárók szerették volna a folytatást, sőt meg is egyeztek további közös céljaikban, az első néhány találkozás nem volt olyan sikeres, mint a korábbiak, emiatt ő lemondott arról, hogy folytassa. Úgy érezte, befektetéseinek nincs hozama, néhány emberért nem éri meg a szervezés terheit vállalni. Való igaz, a korábbi klubvezető nem vállalkozó volt, nem is lakott akkoriban a településen. Az ő számára mindez munka volt, ami azután, hogy nem kapott érte fizetést, érthetően csakhamar nyüggé vált számára.

² Lásd Vörösmarty Mihály *A két szomszédvár* c. műve

³ ami nélkül nincs (latin)

A projekt tervezésekor a kamarával folytatott vitáink eredményeképpen született a döntés, hogy ne szakképzett helybéli moderátorok, hanem kamarai munkatársak vezessék a klubokat. Érveink egyikeként említettük, hogy a csoportok projekt utáni fennmaradásához szükséges érettséget elérni egy év nem túl sok idő, és hogy megfelelő vezetés hiányában ez kevéssé valószínű. A másik fél részéről erős érv volt, hogy mint a projekt befogadó gazdája, elsősorban saját munkatársai erőforrásaira szeretné építeni a rendszert, így végül kompromisszumos megoldásként a leendő klubvezetők számára szerveztünk képzést, moderátori készségeik és gender-tudatos gondolkodásuk fejlesztésére. Az említett klub vezetője az egyik legérettebb személyiségű és leginkább a projekt mellett elkötelezett tagja volt a kamarai munkatársakból szervezett csoportnak. Valódi vezetővé vált, aki örömmel és látható eredménnyel végezte munkáját – amíg világos keretek között dolgozott. Amint azonban megszűntek a külső elvárások, kiderült: nem tud/akar további energiákat befektetni, és hiába volt a közös múlt a csoporttal, hiába az igények és a jó szándék, a klub megszűnt, mert nem volt, aki a vezetés funkcióját betöltse.

Érett közösségekben gyakran tapasztalható, hogy ha a vezető valamilyen ok miatt távozik, a maradó tagok, túlélve a hiánnyal járó kétségeket, megszervezik magukat, megosztják a vezetési funkciókat, mindenki képességei szerint járul hozzá a közösség fennmaradásához. Ebben az esetben azonban sajnos a folyamat torzó maradt: nem jött létre egy év alatt egy ön maga menedzselésére képes üzleti közösség, az átmenet a támogatottságból az önállósodás felé megrekedt. Sok oka van ennek. A magyarországi üzleti és civil együttműködéseknek alig két évtizedes kultúrája még nem termelte ki azt a vezetői képességekkel rendelkező réteget, akik ezekben a szituációkban színre lépve átsegítenék az önálló működésbe a még támogatást igénylő közösségeket. A vállalkozók közül kevesen képesek még arra, hogy saját üzleti érdekeiken túl, egy civil közösség érdekeit is figyelembe véve, tágabb körben érvényesítsék érdekeiket, egyelőre inkább a cégekre koncentrálnak. Valószínűleg a nők egyéb családi teendőik mellett még a férfiaknál is kevésbé motiváltak arra, hogy szokásaiktól eltérően bár vonzó, de befektetés-igényes új csoportokat tartsanak fenn.

Fontos tanulsága ennek a történetnek, hogy a vállalkozói együttműködések – mint bármelyik más emberi közösség is – csak akkor tudnak tartós sikereket elérni, ha működésük feltételei adottak. Nem lehet megspórolni a csoport érésének folyamatát, a vezetési funkciók ellátását, a tagok érdekeltségének tisztázását, és mindez fel sem merülhet világos, egyértelmű, közösen elérhető célok nélkül.

A történetekből nem tanulhatnánk, ha nem vállalkozik arra egy magyarországi kereskedelmi és iparkamara, hogy területén támogatja a női vállalkozók együttműködését, és teret ad személyes találkozósaiknak.

A SZERZŐRŐL

Jakab Julianna közgazdász és pszichológus, saját családi vállalkozásának, az L.T.C. Bt-nek ügyvezetője. A Janus Pannonius Tudományegyetemen diplomázott. Itt, a későbbi PTE-n szerezte egyetemi doktori (1988) fokozatát és pszichológusi végzettségét (2006) is, és folytatta a Pszichológia Doktori Iskolában Szociálpszichológiai PhD tanulmányait. Hallgatóként a Közgazdasági Kar szakkollégiumának tagja volt. A PTE külsős oktatója. Pszichodramatista, mediátor, tréner, coach. A Sämling Solution csoport szervezet- és vezetésfejlesztési tanácsadója. 1985–2003 között a Pécsi Tudományegyetemen dolgozott főállású oktatóként. Főbb szakterületei: szervezet- és vezetéspszichológia, vállalkozói kapcsolatok, szociális készség- és személyiségfejlesztés, együttműködésfejlesztés, konfliktuskezelés, esélyegyenlőség. Több mint húsz éve foglalkozik különböző szervezetek és emberek fejlesztésével mindhárom szektorban. Kiemelt szalmi működési területe a kistérségi együttműködések fejlesztése. Önkéntesként rendszeres segítője az esélyegyenlőségért küzdő szervezeteknek. A Pécsi Playback Színház Egyesület elnöke, a Vadrózsa Gyermekegyenlőségért Alapítvány kurátora.

Kelemen Eszter – Megyesi Boldizsár

FEJLŐDÉS VAGY FÜGGÉS? A PÁLYÁZATI FORRÁSOK HASZNOSULÁSÁNAK NÉHÁNY TAPASZTALATA

HÉTFA Kutatóintézet
Bizalom és Vállalkozás Program
Széljegyzet II.

Kelemen Eszter

Megyesi Boldizsár

FEJLŐDÉS VAGY FÜGGÉS?

A PÁLYÁZATI FORRÁSOK HASZNOSULÁSÁNAK NÉHÁNY TAPASZTALATA

HÉTFA Kutatóintézet
Bizalom és Vállalkozás Program
Széljegyzet II.

Budapest
2010. szeptember 30.

Felelős kiadó: Csöte András igazgató

HÉTFA Kutatóintézet

H-1051, Budapest Október 6. utca 19. IV/2.

Telefonszám: +36 30/730 6668; Fax: +36 1 /700-2257

info@hetfa.hu

FEJLŐDÉS VAGY FÜGGÉS?

A PÁLYÁZATI FORRÁSOK HASZNOSULÁSÁNAK NÉHÁNY TAPASZTALATA

Kelemen Eszter – Megyesi Boldizsár

Fejlődés és függés: keskeny határvonal

A pályázatok kihívást jelentenek a vállalatok számára, különösen a mai turbulens piaci körülmények között: magukban hordozzák a nagy előrelépés lehetőségét, ugyanakkor végzetes kiszolgáltatottsággal is fenyegetnek. Hol húzódik a határvonal a fejlődési lehetőségek és a függőségi helyzet között? A helyes választ a közös vállalati jövőképet szem előtt tartó, a piaci lehetőségeket és a vállalat adottságait egyaránt figyelembe vevő vezetés találhatja meg, amely a pályázatokat mint építőköveket használja a hosszú távú stratégia megvalósításához. Ahogyan egyik interjúalanyunk félig komolyan, félig humorosan megfogalmazta: *„Szentgyörgyi óta tudjuk, hogy mindig egy már megvalósult fejlesztést kell felajánlani, majd a pályázati pénzből kísérletezgetni, hogy sikerül-e tovább lépni.”*

Dióhéjban a kutatásról

2010 márciusában a MAG Zrt. megbízásából interjúk segítségével vizsgáltuk az I. Nemzeti Fejlesztési Terv (I. NFT) és az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) forrásairól alkotott véleményeket (Kelemen–Megyesi, 2010). Kutatásunk fókuszában két fő kérdés állt: milyen tényezők teszik sikeressé a pályázókat a pályázati források megszerzésében és felhasználásában, illetve milyen hatással vannak a sikeres pályázatok a pályázó vállalatra, fejlődést hoznak-e vagy inkább függést eredményeznek. A kutatás során két ágazatot vizsgáltunk meg, a logisztikai és az info-kommunikációs ágazatot. E két ágazat kiválasztását két szempont indokolta. Egyrészt mindkét ágazat kiemelt jelentőséggel bír nemzetgazdasági szempontból, aminek megfelelően forrásszerző képességük is meglehetősen nagy. Másrészt e két ágazat összehasonlításának segítségével képet kaphatunk arról is, mennyire eltérő a hagyományos szolgáltató és az innovatív ágazatok vállalkozásainak pályázati stratégiája. A két ágazatban összesen 14 személyes interjút készítettünk vállalatvezetőkkel, pályázati szakemberekkel és érdekképviselői szervezetek vezetőivel, ezenkívül megvizsgáltuk az adott ágazatok stratégiai dokumentumait és az ágazatok teljesítményéről tudósító jelentéseket, híreket.

A logisztikai és az info-kommunikációs ágazat kiemelt jelentőségű, „zászlóshajó” ágazat a magyar gazdaságban, amit nemzetgazdasági súlya és a benne rejlő fejlődési potenciál indokol. A szállítmányozási ágazatban működő csaknem 27 ezer vállalkozás 2008-ban a hazai össztermék 5,8%-át állította elő, közel 150 ezer fő számára nyújtva így munkahelyet (ez a teljes foglalkoztatottság 5,7%-a) (KSH 2009). Az info-kommunikációs ágazat a hazai össztermékből közel 10%-kal részesedik, ami nagyjából egyenlően oszlik meg a telekommunikációs és az informatikai vállalatok között. A szektorban működő 11-12 ezer vállalkozás közel 120 ezer főnek ad munkát, a dolgozóknak azonban csak mintegy fele dolgozik IT cégeknél, a másik fele egyéb

szervezeteknél tölt be informatikai pozíciót (az adatok szakértői becslésen alapulnak). Bár mindkét vizsgált szektorban jellemző a kis- és középvállalkozások jelenléte, az elmúlt években egyre nagyobb jelentőséggel és érdekérvényesítő erővel bírnak az ágazatokban a vállalatcsoportok. A logisztikai ágazatban a komplex logisztikai szolgáltató központok körül figyelhető meg a piaci koncentráció fokozódása és az érdekképviselői tevékenység erősödése, míg az info-kommunikációs ágazatban a tartós együttműködésekre épülő hálózatosodás jellemző. Mindkét folyamat sajátos dualitást eredményez: a logisztikai szolgáltató központok és a hálózatba szerveződött info-kommunikációs cégek nagy összegű forrásokra pályáznak stratégiai fejlesztési elképzeléseik megvalósítása céljából, ezért számukra a rendelkezésre álló pályázati források olykor már-már elapróztak, miközben a hálózatokból kimaradó kisvállalkozások számára az átlagos pályázati összeg akár irreálisan nagy is tűnhet. Ez a kettősség mindazonáltal inkább a nagyoknak kedvez, legalábbis ezt sugallja, hogy az I. NFT-ben és az ÚMFT-ben megpályázott és elnyert összegek szignifikánsan emelkedtek, miközben a pályázók száma a két időszak között nem vagy alig nőtt.

A sikeres pályázatok kulcsa

Ha valódi választ keresünk arra a kérdésre, mi kell ahhoz, hogy sikeres pályázatot tudjon beadni és megvalósítani egy vállalat, elsőként azt kell megvizsgálnunk, hogy mit tekinthetünk sikeres pályázatnak. Az általunk megkérdezett vállalatvezetők szerint a siker nem csupán azt jelenti, hogy elnyerik a megpályázott támogatási összeget. A sikeres pályázat olyan fejlesztés megvalósulását segíti, ami hozzájárul a vállalat piaci pozíciójának megerősítéséhez – akár a nyújtott szolgáltatások fejlesztésével, akár gyorsan termékesíthető innovációk kidolgozásával –, miközben nem veszélyezteti a vállalat pénzügyi biztonságát.

E sikerkritérium teljesítéséhez az első kulcs a vizionárius vezetés. Az általunk megkérdezettek kiemelkedően fontosnak tartják, hogy a pályázó vállalkozás világos stratégiai fejlesztési irányokkal rendelkezzen, és a megpályázott fejlesztés illeszkedjen a vállalat jövőképebe. A vállalatvezetés többnyire a nemzetközi és hazai tendenciákra és az ügyfelektől érkező információkra építve alkot hosszú távú fejlesztési stratégiát, ám a fejlődési pályák bizonyos mértékű útfüggőséget is mutatnak: a meglévő humán és fizikai infrastruktúra, valamint a kapcsolatrendszer nagyban meghatározza, hogy mely piacok irányába tud a vállalat sikerrel nyitni. A pályázatok segíthetnek egy-egy új piaci rés kiaknázásában, de kényszerpályára is vihetik a céget, ha támogatáson kívül nem szól más tényező az adott fejlesztés mellett.

Kulcstényező továbbá a sikeres pályázati aktivitás vonatkozásában a meglévő humán erőforrás és vállalaton belüli kapcsolatrendszer. A kiemelkedő szaktudással rendelkező munkatársak megléte minden ágazatban szükséges a pályázatok műszaki tartalmának és gazdasági oldalának összeállításához, s nem ritkán a pályázatok megszövegezéséhez is (bár ezt profi pályázatíró pótolhatja). Az innovatív ágazatokban, így az info-kommunikáció terén ezen túlmutató a humán erőforrás szerepe, hiszen itt az innovatív munkatársak jelentik a vállalat legfontosabb tőkéjét: nem csak a pályázat sikere, de az egész cég boldogulása, az új fejlesztések bevezethetősége múlik rajtuk. A pályázat megírásában és megvalósításában részt vevő munkatársak szakértelme azonban önmagában még nem elegendő a sikerhez, szükség van együttműködésre, s időnként a vállalati érdekek egyéni érdekek és pozíciók fölé emelésére is. Fontos tehát, hogy a vállalaton belül működjen az összetartó társadalmi tőke.

A vállalaton belüli kapcsolatháló mellett meghatározó szereppel bírhatnak az ágazaton belüli formális és informális kapcsolatok is (erre elsősorban a szállítmányozási ágazatban láttunk példát). Formális úton nagy ereje lehet az érdekképviselési munkában való részvételnek, az érdekképviselések ugyanis gyakran sikerrel befolyásolják a fejlesztéspolitika stratégiaalkotási folyamatát, és ezen keresztül a pályázati források elosztásának irányvonalait (példa erre az érdekszervezetek proaktív részvétele a Logisztikai Akcióterv kimunkálásában). Az informális kapcsolatok ezzel szemben az egyéni pályázók sikerét növelhetik inkább: a különböző pályázati tapasztalatok megosztása, egymás fejlesztési elképzeléseinek megismerése még az amúgy versenytársi pozícióban álló vállalatok számára is kölcsönös haszonnal jár, s egyfajta bajtársias viszony kialakulását eredményezi.

Végezetül meg kell említenünk, hogy a hagyományos termelő-szolgáltató ágazatokban, így a szállítmányozásban, a fejlesztési források elnyerése és a fejlesztés megvalósítása kapcsán a siker fontos tényezője a pályázó vállalkozás pénzügyi helyzete, stabilitása, ugyanis a pályázati kifizetések csúszása és a nagyarányú önerő pénzügyileg kiszolgáltatott helyzetbe hozhatja a többnyire magas fixköltséggel működő céget. Ezzel szemben az innovatív piaci szegmensekben a projekt lét kiszámíthatatlansága rugalmasságra szoktatja a vállalatokat. A pályázati rendszerhez jobban idomuló struktúra és a nagyobb bizonytalanságtűrő képesség pedig lehetővé teszi, hogy a pénzügyi helyzet helyett a fejlesztés termékesíthetősége legyen az elsődleges döntési tényező.

A pályázatok hatása a vállalatok életére

A nyertes pályázatok révén megvalósított beruházások mindkét ágazatban általában olyan fejlesztések, amelyeket a pályázó előbb-utóbb mindenképpen megvalósított volna. A pályázatok elsősorban abban segítik a céget, hogy az adott fejlesztést a tervezettnél (versenytársainál) korábban tudja megvalósítani, és kevesebb saját forrást használjon fel ehhez, ami lehetővé teszi, hogy a megmaradó saját forrást újabb fejlesztésekbe fektesse be. Érdekes különbség azonban a két vizsgált ágazat között, hogy a hagyományos ágazatban inkább az eszközök, az infrastruktúra modernizációján keresztül szeretnék elérni a kitűzött fejlesztési célt a vállalatok, míg az innovatív ágazatban a humán erőforrásba történő beruházás szolgál a fejlesztési cél elérésére.

Bár számszerű adatokkal nem tudjuk alátámasztani, hogy kizárólag a pályázatoknak köszönhetően jelentős piaci részesedéshez jutottak volna a pályázók, az általunk megkeresett cégek szerint a sikeres pályázatok javítják piaci pozíciójukat, s szemmel láthatóan dinamikus fejlődési utat nyitnak meg előttük. Jól jelzi ezt az általunk vizsgált vállalatok folyamatos növekedése és szervezeti diverzifikációja (vállalatcsoportok kialakulása, hálózatosodás).

A pályázatok további pozitív hatása, hogy új fejlődési irányokat nyithatnak meg a vállalkozások előtt, segíthetik a tevékenységek diverzifikációját, a több lábon állást. Joggal gondolhatnánk azt ezek alapján, hogy a pályázatok a válság áthidalásában is szerepet játszhatnak, ám interjúalanyaink ezzel nem értettek teljes mértékig egyet. Ennek fő oka az, hogy a külső gazdasági adottságokhoz való alkalmazkodást a szabályozási környezet gyakran inkább nehezíti, mint segíti, a szabályozásból fakadó korlátokat pedig aligha képes enyhíteni a pályázati rendszer.

A pályázatok, bár sokrétű fejlődési lehetőséget nyújtanak a vállalatok számára, kétélű fegyverként veszélyeket is rejtnek. A szállítmányozó vállalatoknál tapasztaltuk első sorban, hogy sok esetben korlátként, függőségként élük meg a pályázatot, illetve a pályázatban vállalt feltételek fenntartását. Különösen kiélezheti a rendszer rugalmatlanságát a gyorsan változó piaci környezet. Egy pályázatokból megvalósuló fejlesztés ugyanis relatíve hosszú időre leköti a vállalat fejlesztési forrásait, ráadásul a pályázati adminisztráció miatt nem teszi lehetővé a pályázat időtartama alatt bekövetkező piaci változásokhoz való alkalmazkodást (pl. fejlettebb technológia alkalmazását vagy a változó vevői igényeket jobban kiszolgáló szolgáltatási modul fejlesztését), hiszen a pályázatban leírtakat kell teljesíteni. A kiszámíthatatlan piaci viszonyok így nagyobb óvatosságra intik a pályázókat, ami egyaránt megmutatkozik az alaposabb piacfelmérés iránti igényben és a gazdasági-finanszírozhatósági szempontok előtérbe kerülésében.

Felhasznált források:

KSH, 2009. A szállítási ágazat helyzete 2005–2008.

http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/szall05_08.pdf

letöltve: 2010. március 24.

Kelemen Eszter, Megyesi Boldizsár, 2010. Összefoglaló jelentés „A vállalatok támogatás-függőségének elemzése” c. kutatás keretében végzett kvalitatív társadalomtudományos kutatáshoz. Készült a MAG Zrt. megbízásából a PPH Kft. részére. Budapest, 42 o.

SZERZŐINK

Megyesi Gergely Boldizsár (1976, Budapest) szociológus, kertészmérnök. 2001-ben végzett a Szent István Egyetem Kertészmérnöki Karán, 2005-ben pedig az ELTE Társadalomtudományi Karán; 2005 őszétől az ELTE Szociológia Doktori Iskolájában folytatta tanulmányait. Disszertációját *A fejlesztéspolitika szereplői a vidéki Magyarországon* címmel a közeljövőben tervezi megvédeni. 2004 óta tudományos segédmunkatársként dolgozik az MTA Politikai Tudományok Intézetében. Szakterülete a vidékszociológia, a helyi közösségek szerepe a fejlesztéspolitika alakulásában.

Kelemen Eszter (1982, Győr) közgazdász diplomáját 2005-ben szerezte a Budapesti Corvinus Egyetemen, majd tanulmányait a SZIE Környezettudományi Doktori Iskolájában folytatta. 2005–2007 között az MTA Politikatudományi Intézetének külső munkatársaként vidékszociológiai kutatásokban vett részt. 2008-tól a SZIE-n kutat és oktat a természetvédelem gazdasági-társadalmi kérdéseire kapcsolódó témákban. Szakterülete az ökológiai közgazdaságtan intézményi ága, ezen belül a társadalmi részvételre építő értékelési módszertanok kifejlesztése.

Kabai Gergely

„AZ ÁTUTALÁSOS FIZETÉST MÁR NEM ALKALMAZZUK” A BALATON KÖRNYÉKI BORÁSZATOK GAZDÁLKODÁSÁNAK ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉSÉNEK HELYZETE 2010-BEN

**HÉTFA Kutatóintézet
Bizalom és Vállalkozás Program
Széljegyzet III.**

Kabai Gergely

„AZ ÁTUTALÁSOS FIZETÉST MÁR NEM ALKALMAZZUK”

**A BALATON KÖRNYÉKI BORÁSZATOK GAZDÁLKODÁSÁNAK ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉSÉNEK
HELYZETE 2010-BEN**

HÉTFA Kutatóintézet
Bizalom és Vállalkozás Program
Széljegyzet III.

Budapest
2010. október 15.

Felelős kiadó: Csité András igazgató
HÉTFA Kutatóintézet
H-1051, Budapest Október 6. utca 19. IV/2.
Telefonszám: +36 30/730 6668; Fax: +36 1 /700-2257
info@hetfa.hu

**„AZ ÁTUTALÁSOS FIZETÉST MÁR NEM ALKALMAZZUK”
A BALATON KÖRNYÉKI BORÁSZATOK GAZDÁLKODÁSÁNAK
ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉSÉNEK HELYZETE 2010-BEN¹**

Kabai Gergely

Az olcsó import bor tömeges megjelenése értékesítési nehézségeket okoz

A balatoni borászatok nagy többsége jelentős piaci problémákkal küzd. Évek óta rosszak az értékesítési lehetőségeik, a piacbővítésre szinte semmi vagy nagyon kevés lehetőségük van. A mindenki számára érezhető legégetőbb probléma az olcsó (főleg olasz) borok tömeges behozatala, amihez szervesen kapcsolódik a piacon lévő kétes eredetű és megkérdőjelezhető minőségű borok jelenléte. Ez utóbbi két tényező együttesen is hozzájárul ahhoz, hogy a borpiaci árak tartósan alacsonyak, aminek következtében komoly nehézségekbe ütközik a termékeket a megfelelő áron eladni. E jelenség következtében nagyon sokan belekényszerültek az árversenybe, mélyen a termelői ára alatt értékesítve készterméküket. Az árversenyből származó bukás a közelmúltban több Balaton környéki borászat megszűnéséhez vezetett.

A borászati vállalkozások üzleti és szakmai kapcsolatai nemigen változtak meg a válság hatására. Ennek az az oka, hogy a termelőnek minden partnerrel a lehető legjobb viszony ápolására kell törekednie, mert az esetleges rossz kapcsolat esetén azt kockáztatja, hogy elveszíti és nem talál helyette másikat, amit viszont nem engedhet meg magának. Így ma sokan a korábbinál intenzívebb kapcsolattartásra helyezik a hangsúlyt, igyekeznek többször felkeresni a partnereket, szorosabbá fűzni az üzleti szálakat.

Semmilyen változás nem látszik annak módjában, hogy a borászatok miként bírják rá üzleti partnereiket a megállapodások betartására. Akikkel korábban (a válság előtt) is szerződéses viszonyban voltak, ezután is megmaradtak ennél a rendszernél. Az azonnali készpénzfizetés elvárása sincs összefüggésben a recesszió beköszöntével, hiszen már sokkal korábban elkezdték megrendelőikkel szembeni alkalmazását a rossz tapasztalatok hatására. A borászati ágazat számára komoly terhet jelent az adminisztrációs kötelezettségeknek való megfelelés. A kötelező „papírmunka” olyan nagy mértékű, hogy már a tényleges termelőmunkában akadályozza a borászokat. A törvényi háttér és a bonyolult előírások betarthatatlansága miatt a vállalkozások kénytelenek a büntetés esélyével kalkulálni. Szabályozási könnyítéseket az elmúlt években nem tapasztaltak, csak folyamatos bonyolítást. Működésüket a hatóságok folyamatosan ellenőrzik, amelynek mértékét túlzónak vélik.

¹ A tanulmány hosszabb változata a Comitatus folyóirat 2010. őszi balatoni tematikus számában jelent meg „Sajnos a szőlő egy évben csak egyszer terem...” címmel.

Az üzleti együttműködés alapja: megbízhatóság és korrektség

A borászok üzleti kapcsolataikban a legfontosabb szabálynak a megállapodások kölcsönös betartását nevezték meg, amihez szervesen kapcsolódik a kölcsönösen elvárt megbízhatóság és korrektség, mely szabályok betartását a mindkét fél részéről szükséges bizalomra igyekeznek alapozni. A borászatok oldaláról (saját maguk felé) a legfontosabb elvárásnak azt tartják, hogy a szállításokat időben és mennyiségben is pontosan teljesítsék, állandó jó minőségű bort nyújtsanak a vásárlók számára. Nagyon fontosnak tartják a jó hírnév megőrzését, amit folyamatos kapcsolápolással is igyekeznek megerősíteni. Többnyire e szempontok megtartására törekednek üzleti kapcsolataik során is.

Az új partnerek megkeresésénél a személyes megkeresés dominál; szinte minden megkérdezett kiemelte (a kisvállalkozások és a nagyok is egyaránt), hogy az ismerősök, a már meglévő üzleti kapcsolatok rendszere révén és ajánlások útján jutnak el újabb potenciális partnerekhez. A második leggyakoribb tájékoztatói eszköznek a világháló neveztek meg, rajta keresztül számos partnert sikerült már találniuk. A nagyobb vállalkozások termékbemutatókon is népszerűsítik a boraikat, melyek jó üzletkötési alkalomnak bizonyulnak.

A mai, értékesítési nehézségek jellemezte helyzetben a komoly árverseny miatt sokszor a vevő feltételei diktálnak, az értékesítés kényszere miatt nagy mozgástere ebben a kérdésben egy borászatnak sincs: arra tudnak csak figyelni, hogy lehetőleg olyan áron értékesítsenek, hogy az még számukra is megérje.

A megkérdezettek tapasztalatai szerint a borászati ágazat abban a szerencsés helyzetben van, hogy az üzleti megállapodások be nem tartása viszonylag ritkán fordul elő. Noha egyes vélemények szerint az utóbbi időben kissé megszorodtak ezek a jelenségek, ezt egyértelműen a válságnak tulajdonítják a megkérdezettek. Általában a vendéglátós vásárlókkal vannak problémák, velük kapcsolatban a leggyakrabban a késedelmes fizetés szokott előfordulni. A közelmúltban többeknél fordult elő az is, hogy a vállalkozásoknak nem azért nem akartak fizetni, mert nem tudtak, hanem azért, mert egész egyszerűen nem akartak.

A borászati vállalkozások két módon tudják csökkenteni a potenciális károkat. A nagyobb és rendszeres vásárlókkal általában szerződéses kapcsolatban állnak, tehát mindkét fél igyekszik betartani a megállapodást. A kisebb vásárlók irányában mostanra szinte kizárólagossá vált, hogy legkésőbb a szállítás teljesítésekor szükséges a bor ellenértékének kifizetése. Az átutalásos fizetést már nem alkalmazzák. Azoknál a vállalkozásoknál, ahol megvan a sokéves bizalmi kapcsolat a vevővel és még nem volt semmi probléma, még előfordul, hogy biztosítékok nélkül szállítanak számukra. A leggyakoribb módszerré azonban kétség kívül az azonnali készpénzfizetés vált.

Adózás és adóelkerülés

A borászok véleménye szerint az adóelkerülés gyakorlatát a legnagyobb mértékben a fennmaradás kényszere okozza. A kisvállalkozások egész egyszerűen nem termelnének hasznot, ha minden adót pontosan befizetnének. A borászok adóelkerülésről alkotott véleménye szerint: *„Különben nem lehetne megélni”* vagy *„A kisebb vállalkozásoknál zömmel a fennmaradás kényszere okozza.”* Egyes vélemények szerint alacsonyabb adóterhek mellett senki sem kockáztatná meg az esetleges büntetést.

Az állam működésével kapcsolatos vélemények is nagymértékben hozzájárulnak az adóelkerülés gyakorlatához. Egyes borászok nem szívesen fizetnek adót egy olyan államnak, amelyik azt nem a megfelelő módon használja fel és „*semmit sem juttat vissza*” belőle a polgárainak.

Más mezőgazdasági ágazatokban, külön kiemelve a szőlőtermesztést, kétségtelenül jelen van a szürkefoglalkoztatás, de a borászok véleménye szerint főként csak szezonális jelleggel. A tömeges feketemunka már itt sem jellemző. Sokkal gyakoribb lehet az, hogy a családtagok, közeli barátok segítenek be szüretkor, metszéskor. A szőlészeti feketemunka visszaszorulásában a komolyabb büntetések kilátásba helyezésének, a borvidékeken előforduló hatósági ellenőrzéseknek és rajtaütéseknek igen nagy szerepe volt. Az illegális foglalkoztatás visszaszorulásban nagy szerepe lehetett az alkalmi munkavállalói kiskönyvnek is, amivel nagyrészt meg vannak elégedve a borászok.

SZERZŐNKRŐL

Kabai Gergely (1986, Keszthely) néprajzkutató, kulturális antropológus, társadalomkutató. 2010-ben végzett a Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Karán. 2009-óta a Pannon.Elemző Iroda és a HÉTFA Kutatóintézet junior kutatója. Érdeklődési területei a jelenkori vidéki társadalmi jelenségek, a hagyományok továbbélése és a vidékfejlesztés.