

**Az egyes foglalkoztatási válsághelyzetek előrejelzésének, illetve kezelésének
regionális és kistérségi eszközeire, módszerei**

Készítették :

Dávid János kutatásvezető

Jancsics Dávid kutató

Kiss Kelemen kutató

Nagy Ferenc térségi foglalkoztatási tanácsadó

TARTALOM

| | |
|--|-----------|
| Bevezető | 4 |
| A térségi foglalkoztatási válság: megközelítések, szempontok | 4 |
| A foglalkoztatási válságok kockázatai | 8 |
| A kistérségek áttekintő vizsgálata – a foglalkoztatási válság –veszély szempontjából | 17 |
| A legelmaradottabb 48 térség veszélyeztetettsége | 24 |
| A foglalkoztatási válságok kialakulásának okai | 26 |
| A válságok utólagos kezelése, avagy megelőzése? | 27 |
| A megelőző fejlesztő beavatkozás célja | 27 |
| Fejlesztés stratégiai megfontolások | 28 |
| A fejlesztés koncepciója | 30 |
| A megvalósítás néhány kérdése | 32 |
| Egy biztató példa a helyi fejlesztési kezdeményezések bevonására | 33 |
| Regionális avagy kistérségi válságkezelés, válságmegelőzés | 34 |
| A foglalkoztatási kockázattal rendelkező térségek felismerésének módszerei | 40 |
| MELLÉKLETEK | 43 |
| Kérdőív | 43 |
| Interjúterv | 55 |
| A térségi gazdasági- foglalkoztatási kockázat értékelés rendszere | 56 |
| Mértékek..... | 56 |
| A kockázati index komponensei | 57 |
| Sátoraljaújhely és Sárospatak | 58 |
| A sátoraljaújhelyi és sárospataki kistérségek bemutatása | 58 |
| Magyarország | 61 |
| Sárospatak és Sátoraljaújhely főbb foglalkoztatói (esettanulmány) | 63 |
| Ruházati ipar | 63 |
| Fémipar, Gépipar | 69 |
| Faipar | 79 |
| Fuszók” és a kisipar | 84 |
| Mezőgazdaság | 85 |
| Élelmiszeripar | 89 |
| Közfoglalkoztatás | 90 |
| Sárospataki Kerámia Manufaktúra | 91 |
| Dohányipar | 92 |
| Fejlesztési lehetőségek | 94 |
| 3. Tolna megye | 96 |
| Tolna megye bemutatása | 96 |
| A bonyhádi kistérség | 98 |
| A foglalkoztatás története | 98 |
| Munkanélküliség, elvándorlás | 103 |
| A képzési kapacitás | 103 |
| Alternatív iparág keresése, fejlesztési próbálkozások | 104 |
| Fontosabb bonyhádi és szekszárdi foglalkoztatók (esettanulmány)..... | 105 |
| Cipőipar | 105 |
| Gépipar | 112 |
| Gépipari vállalkozás | 115 |
| Fejlesztési lehetőségek | 116 |

Bevezető

A térségi foglalkoztatási válság: megközelítések, szempontok

Foglalkoztatási válságról akkor szoktak beszélni, amikor hirtelen, váratlan változás következik be egy-egy térségben azáltal, hogy valamely foglalkoztató, vagy több foglalkoztató „sorozatban” lényegesen csökkenti, illetve megszünteti tevékenységét és észrevehető, érzékelhető számban bocsát el munkavállalókat. Az elbocsátások tényét, nemcsak az érintett munkavállalók, hanem a társadalmi-politikai környezet is azonnal érzékeli: úgy tudja, hogy a baj nagy, és nem tud arról, hogy van-e megoldás, van-e munkaerő felszívó képessége a környezetnek, illetve a létszámleépítés esetére rendelkezésre álló passzív és aktív munkaerőpiaci eszközök alkalmazásával –még elfogadható időn belül- többé kevésbé kiszámítható-e az elbocsátottak újra alkalmazása.

Valójában a foglalkoztatási válságok „nem jönnek” váratlanul, és a helyi szakemberek általában azt is viszonylag nagy pontossággal meg tudják becsülni, hogy a helyi munkaerőpiacnak van-e az aktuálisan szükséges mértékű felszívó ereje.

Térségi foglalkoztatási válságról tehát „csak” abban az esetben beszélünk, ha a térség foglalkoztató képessége gyenge, csökkenő ciklusban van, az elbocsátások és a felvételek egyenlege tartósan negatív, illetve a leépülő és felépülő –fejlődő foglalkoztatók által igényelt szakmaszerkezet közötti eltérés – strukturális munkanélküliség kialakulására utal.

Kutatási tapasztalataink szerint sem a foglalkoztatási válságok, a „tömeges létszámleépítések” nem váratlanok, és még kevésbé nevezhető váratlannak az a tény, hogy a gazdasági-foglalkoztatási környezet képes lesz-e felszívni a leépített munkaerőt.

Ezzel szemben igaz, hogy **a tömeges leépítéseknek nincsen előrejelzési rendszere**, és térségeket sem szoktuk besorolni foglalkoztató képesség, „felszívó” erő, vagyis a leépítések várható negatív hatásainak mértéke szerint. Annak ellenére van ez így, hogy a munkaügyi szervezetnek elegendő tapasztalata van, és -ha gyűjtenék- adata is lenne- az érintett térség foglalkoztató-képességéről, vagyis a munkaerő-felszívó képességéről. Hiszen a létszámleépítések bejelentése alapján, az azt követő -akárcsak részleges- regisztráció ismeretében megtapasztalhatja, hogy milyen ütemben szívódik fel a munkaerő, talál magának új munkahelyet, vagy éppen a szervezet közvetítő szolgáltatása juttatja új munkahelyhez.

Megítélésem szerint nem tekinthető véletlennek e rendszer hiánya. Elsődleges oka az, hogy mindeközéig nem volt olyan közszereplő –intézmény, (és megfelelő politikai akarat) amely

magára vállalta volna azt a feladatot, hogy megelőzze, illetve csökkentse a válság kialakulásának lehetőségét, mértékét.

Újra hangsúlyozzuk, hogy nem azt tekintjük térségi foglalkoztatási válságnak, ha egy-egy foglalkoztató munkaerőt bocsát el, hanem azt, ha a gazdasági-foglalkoztatói környezet nem képes –elfogadható időn belül –felszívni a leépített munkaerőt.

Ha pedig nem készülünk fel a megelőzésre, akkor nincs értelme figyelni és észrevenni a veszélyeket, hiszen a rendelkezésre álló eszközök eddig is kevésnek bizonyultak ahhoz, hogy a válságokat kezeljük, a térség munkaerő felszívó erejét növeljük.

Megítélésem szerint azért érdemes most foglalkozni ezzel a kérdéssel, mert a Strukturális Alapok belépésével számos új, -illette menynységében jelentősen kibővült-, a megelőző-fejlesztést szolgáló eszköz áll rendelkezésre ahhoz, hogy egy-egy veszélyeztetett térségben

- gazdaságfejlesztési eszközökkel növeljük a gazdaság erejét, foglalkoztató és jövedelem termelő képességét,
- foglalkoztatási eszközökkel támogassuk a munkahelyteremtést,
- képzési eszközökkel javítsuk a munkaerő alkalmazhatóságát.

Mindehhez azonban az szükséges, hogy egy-egy térség vonatkozásában tervszerűen és koordináltan folyják

- ➔ a térségi gazdasági-foglalkoztatási folyamatok nyomon követése,
- ➔ a térségi gazdaság gyengeségeinek feltárása.
- ➔ a leépülő, kifulladás térségi gazdasági szereplők problémáinak diagnosztizálása, és a megoldások megtalálásnak, megvalósításának segítése,
- ➔ a térség gazdasági szereplői által kezdeményezett fejlesztések szakmai támogatása,
- ➔ a térség hiányzó belső fejlesztési potenciáljainak kibővítése külső kezdeményezők bevonásával.

A fentiekben vázlatosan felsorolt közcélú gazdaságfejlesztési beavatkozások különösen indokoltak azokban a stagnáló, elégtelen gazdasági potenciálokkal rendelkező térségekben, ahol eleve alacsony a foglalkoztatás szintje, ahol egy-egy gazdasági szereplő-foglalkoztató válsága tovább fokozhatja az amúgy sem virulens gazdaság mellett jelentkező foglalkoztatási válságot.

A munkaiügyi kirendeltségek – bár igen sok releváns információjuk van a helyi foglalkoztatók helyzetének alakulásáról - nem rendelkeznek előrejelző rendszerrel, és

lényegében a tömeges létszámleépítés következményeinek kezelésére sem rendelkeznek megfelelő eszközökkel. Nem véletlen a mai gyakorlat: már egy száz fő körüli létszámleépítés „kezelése” is kormányzati szintre kerül fel.

A feladat meghatározásban megjelölt célokat támasztja alá, hogy egy-egy válsághelyzetben -a kormányzat ösztönzésére- kistérségi szinten elvégzik azt az elemzést, amelyre fel lehetett volna előzetesen is készülni: megvizsgálják, hogy van-e olyan eszköz, pénz, amely a létszámleépítőt eltéríti szándékától, illetve azt vizsgálják, hogy van-e olyan foglalkoztató a helyi munkaerőpiacon, amely -esetleg megfelelő ösztönzés mellett- felszívna az éppen leépített munkaerőt.

Ezeknek az akcióknak a sikere mindig korlátozott, mert

- az időhiány szorításában kell cselekedni
- a munkaerő szakmai struktúrája –az esetek többségében - (átképzéssel) módosításra szorul
- kiderül, hogy a munkaerő csak egy viszonylag szűk –általában a kistérség földrajzi térben hajlandó munkát vállalni
- kiderül, hogy az érintett térségnek nincs kellő munkaerő fölszívó ereje.

A meglepetés, az időhiány súlyos válságokat okoz, kezelése több pénzt és energiát igényel, mint az elvileg lehetséges megelőzés, illetve az előzetes felkészülés.

Sajnos nem készült hatástanulmány az állami foglalkoztatási szolgálat által alkalmazott **munkahelymegőrző támogatások felhasználásáról**. Statisztikai megbízhatósággal nem rendelkező információgyűjtésünk alapján azt mondhatjuk, hogy a munkahelymegőrző támogatások az esetek többségében nem, illetve igen ritkán érik el eredeti céljaikat: a vállalkozók-foglalkoztatók pénzügyi nehézségeinek olyan áthidalását (a leépítések elkerülésével), amely során a foglalkoztató valóban képessé válik gazdasági helyzete tartós-jövőbemutató stabilizálására.

Ezzel szemben sokkal gyakoribbak az alábbi, két külön csoportba sorolható esetek:

Az egyik vállalkozói foglalkoztatási válság esetén a munkahelymegőrző támogatás csupán a leépítések néhány hónapra, esetleg egy évre való elodázását jelenti. Ezután, -hisz újabb támogatással nem élhet a vállalkozó-, bekövetkezik az, amit a környezet, a megfelelő munkaügyi kirendeltség, már előre is sejtett, de a térség gyenge foglalkoztatási képességének ismeretében- nem akarta tudomásul venni.

A munkahelymegőrző támogatások odaítélésének másik típusa: a vállalkozások munkaerőigényének **szezonális ingadozásait** egyenlíti ki. A mezőgazdaság mellett jellemző

ez az eset, az élelmiszer és konfekcióiparra is. Ugyanis az elvileg folyamatosan termelő konfekcióiparban nyári és téli termelési „szezón van”. A termékváltás során – a munkával, megrendeléssel gyengén ellátott vállalkozások sokszor egy-két, esetleg ennél hosszabb időre is munka nélkül maradnak. Az amúgy is alacsony jövedelmezőségű, forgótőkével alig rendelkező konfekcióipari vállalatok átmeneti segítséget kérnek (gyakran kapnak) az Állami Foglalkoztatási Szolgálattól.

A Szolgálat tisztviselői az esetek többségében tudják, hogy ezek a segítő, munkahelymegőrző támogatások nem oldják meg az alapvető problémákat, de a rövid távú térségi foglalkoztatási érdek mégis a támogatás megítélésére ösztönzi a szervezetet.

E támogatási formával a szervezet kimerítette teljes mozgásterét: Ugyanis a közvetlen, egyenesen a foglalkoztatási problémák megoldására irányuló beavatkozási eszközökön túl, már eszköztelen:

Hiába tudható, hogy az érintett foglalkoztató már hosszabb ideje a működőképesség-foglalkoztatási képessége határán van, és nem valószínűsíthető, hogy az elnyert támogatás tartós megoldást jelent mégsem tehet mást, mint a támogatás nyújtása (vagy megtagadása), mivel a szervezetnek nem feladata

- a térségi gazdaság fejlesztése,
- a válságba került vállalatok helyzetének nyomon követése,
- a foglalkoztatók válságainak elemzése, következtetések levonása,
- megelőző fejlesztő beavatkozások kezdeményezése, finanszírozása stb.

Feladatkörének ilyen irányú kibővítését nem is javasoljuk, azt azonban igen, hogy az Állami Foglalkoztatási Szolgálat helyi kirendeltségei, mint a térségi foglalkoztatási helyzet legjobb ismerői, a rendelkezésükre álló információkkal, tapasztalataikkal, a vállalkozásokkal kialakult jó kapcsolataikkal vegyenek részt, legyenek partnerek a válságmegelőző –fejlesztési akciók kidolgozásában.

A foglalkoztatási válságok kockázatai

Térségi foglalkoztatási válság kockázat azokban a térségekben lehetséges, ahol még, vagy már vannak nagyobb foglalkoztatók. Az úgynevezett „lemaradó”, illetve hátrányos helyzetű térségek többségében a valamikori termelő szövetkezetek és melléküzemágai voltak a legnagyobb és leggyakrabban „egyetlen” foglalkoztatók. E térségek jellemzően BAZ, SzSZB, Békés, Baranya, belső és határ-menti területein helyezkednek el. A többnyire konfekció-, lakatos-, építőipari melléküzemági tevékenységeken kívül más ipari kultúra nem honosodott meg az elmúlt évtizedek során. Akik nem ezekben az üzemekben dolgoztak, azok eljártak távolabbi foglalkoztatási központokba. Ezen „üzemek” a 90-es évek elején többnyire bezártak, s azóta sem, s valószínűsíthetően a közeljövőben sem fog ezekbe a térségekbe (melyek elérhetősége is gyenge, munkakultúrája sem „piac képes”-vonzó) jelentős beruházó telepedni. E területeken munkanélküliségi ráta általában magas.

Ezekben az esetekben foglalkoztatási válság-kockázatról azonban mégsem beszélhetünk, mert a leépülések – ha egyáltalán voltak számottevő méretű foglalkoztatók- már „régén” befejeződtek. Az emberek sajnos hozzászórtak a helyzethez, akik tudtak: képzett szakemberek, a fiatalok különösen, már korábban elvándoroltak, akik meg nem – a képzetlenek, az idősebbek, a hátrányos szoció-kulturális helyzetű, szegény, cigány csoportok munkaereje iránti kereslet teljesen megszűnt. E csoportba 30 térséget soroltak be, a fentiekben mondtak legalább kétharmad részükre lehet jellemző.

A KSH gazdasági fejlettségi szintet mérő komplex mutatója szerinti ***a „stagnáló” és „felzárkózó”*** térségek köréből kerülhetnek ki azok, amelyekben ***könnyen kialakulhat térségi foglalkoztatási válság.***

Az e csoportba tartozó térségek statisztikai adatai alig engedik látni a veszélyeket, problémákat. Látható, hogy e két térségtípusban valamivel kedvezőbb a foglalkoztatók jelenléte és foglalkoztató képessége, de a fejlettebb, fejlődő, dinamikusan fejlődő térségekhez képest még mindig alacsony. Ugyanakkor a probléma súlyát jelzi, hogy az említett két térségtípusban talál munkát a munkaerő egyötöde.

A munkaerő megoszlása a térségek gazdasági fejlettségi típusa szerint –százalékban.

(KSH, 2002, számított adatok)

| | |
|---------------------|-----|
| Lemaradó | 5 |
| Stagnáló | 6 |
| Felzárkózó | 13 |
| Fejlődő | 20 |
| Dinamikusan fejlődő | 56 |
| Együtt | 100 |

A vállalatok megoszlása a térségek gazdasági fejlettségi típusa szerint –százalékban.

(KSH, 2002, számított adatok)

| | 50 és több főt foglalkoztató vállalatok | 10-49 |
|---------------------|--|-------|
| Lemaradó | 6 | 5 |
| Stagnáló | 7 | 6 |
| Felzárkózó | 14 | 14 |
| Fejlődő | 20 | 20 |
| Dinamikusan fejlődő | 53 | 55 |
| Együtt | 100 | 100 |

Láthatjuk, hogy a probléma nem ragadható meg a vállalatok méretével sem: a foglalkoztatottak arányai lényegében azonosak a vállalatok méret szerinti jelenlétével- az egyes térségtípusokban.

Bizonyosan találnánk összefüggést a foglalkoztatottsági szint térségfejlettség típus szerinti vizsgálatokor, de sajnos ezt a számítást - adatok hiányában nem tudjuk elvégezni. Megítélésünk szerint az összefüggés a következő lenne: minél fejletlenebb egy-egy térség, annál alacsonyabb a térségi foglalkoztatási szint., vagyis minél fejletlenebb a térség, annál alacsonyabb arányban van foglalkoztatotti státuszban a munkaképes korú lakosság, Ez az összefüggés azonban csak egy helyzetet rögzít és nem a válságot, illetve annak veszélyét.

A válságveszély statisztikai megragadására tett kísérleteink közül kicsivel sikeresebbnek bizonyult **a válság ágazatok** elhelyezkedésének vizsgálata. Ennek alapján mondhatjuk, hogy a ruházati és bőr, valamint a textilipar által foglalkoztatottak aránya lényegében fordított arányban áll a gazdasági feltettséggel: minél fejletlenebb egy-egy térség, annál nagyobb arányban vannak jelen foglalkoztatóként ezek az iparágak.

A ruházati-, bőr és textiliparban alkalmazottak

aránya és száma
az egyes térségtípusokban

| | | |
|---------------------|------------|----------------|
| Lemaradó | 6,4 | 12 000 |
| Stagnáló | 7,1 | 16 000 |
| Felzárkózó | 5,8 | 27 000 |
| Fejlődő | 4,2 | 29 000 |
| Dinamikusan fejlődő | 2,8 | 56 000 |
| Együtt | 4,0 | 140 000 |

Forrás KSH 2002

20 gazdasági ágazat egyes térségtípusokban betöltött foglalkoztatási szerepének vizsgálata alapján mondhatjuk, hogy ágazati szintű adatokkal - a fentiekén kívül- nem ragadható meg a válság-veszély.

A konfekció és textilipar válsága közismert. 2002-ben -elfogadható megbízhatóságú statisztikai alapokon végzett -becsléseink szerint 140 000 főt foglalkoztatott ez az iparág. Fentiekben közölt táblázatunk második oszlopa mutatja, hogy egy-egy térségtípusban mennyi személy dolgozik ezekben az iparágakban. Feltételezhető, hogy minél fejlettebb egy térség, annál nagyobb a felszívó ereje. Ennél fogva – ugyan minden létszámléépítés megrázkódtatásokkal jár, komoly veszélyhelyzetről a három legkevésbé fejlett térség esetén beszélhetünk. A konfekcióipar vonatkozásában, a teljes leépülés valószínűtlen helyzetét elképzelve 55 ezer főről van szó. Az esetleges leépítés negatív hatásai azonban igen súlyosak, hiszen e térségek munkaerő felszívó ereje gyenge.

A válságot egzakt adatokkal is tudjuk igazolni: Adataink szerint e három térségtípusban – különösen a ruházati és cipőipart illetően – a vállalkozások piaci kapcsolatai, és termékeinek fejlettsége igen gyenge: egy 5 fokú skálán mérve 2 és 3,5 között mozognak. Más iparágaknál ez az érték, ugyanezekben a térségtípusokban 3,5 -4, 2 között mozog.

A textil és konfekcióipari szakmákban dolgozók havi bruttó keresete 2003 őszén a térségek fejlettségi típusa szerint ezer forintban

| | Lemaradó | Stagnáló | Felzárkózó | Fejlődő | Dinamikusan fejlődő |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------------------|
| Szabó, varrónő, modell készítő | 63 | 70 | 85 | 75 | 74 |
| Szabász | 70 | 50 | 89 | 72 | 99 |
| Cipész, bőruha készítő, - javító | - | 50 | - | 67 | 64 |
| Ruházati gépkezelő betanított | 77 | - | 67 | 90 | 96 |
| Fonó, szövő, kötő | 60 | - | 70 | 85 | - |
| Textilipari gépkezelő betanított | - | | 80 | | 78 |

Forrás :FMM-3K Consens Iroda (2004)

Minél alacsonyabb a kereseti szint a konfekcióiparban, annál valószínűbb, hogy a termelő üzemek gyenge lábakon állnak, illetve annál valószínűbb, hogy a termelő üzemnek „helyet adó térség” munkaerő felszívó képessége nagyon gyenge. Az esettanulmány készítés céljából felkeresett térségek, valamint más - kedvezőbb helyzetben lévő térségek összehasonlítása alapján észrevehetővé vált az alábbi – összefüggés: minél fejlettebb egy térség, annál gyakrabban fordul elő, hogy a konfekcióipar munkaerőhiánnyal küszködik. A munkaerőhiányt - ezt erősítik meg a munkaügyi kirendeltségek tapasztalatai is- nem a varrónő, vagy cipőkészítő szakmunkások hiánya magyarázza, hanem a magasabb kereseti lehetőségeket biztosító alternatív elhelyezkedési lehetőségek megléte, azaz a térség munkaerő felszívó képessége. Ismert az a jelenség is, amikor a munkabér szintje elkezd megközelíteni a szociális ill. munkanélküli juttatások szintjét, s az emberek úgy ítélik meg, hogy nem érdemes dolgozni.

Minél bizonytalanabb gazdasági helyzetben van egy konfekcióipari vállalat, valamint a térség foglalkoztató képessége is gyenge, annál kevésbé jellemző a munkaerőhiány, viszont az átlagnál alacsonyabbak a keresetek. Sok esetben a minimálbér alatti keresetek még mindig vonzóak a környezet számára. Más megfogalmazásban ilyen térségekben a munkavállalók tűrőképessége kényszerűen nagy, a leépülés veszélye is nagy, hiszen az ágazat fizetőképessége határára jutott.

Interjúink azt igazolják, hogy a szociális transzferek közelébe került, a minimálbérnél alacsonyabb havi bérek mellett már alig tartható fenn a termelés: a dolgozók ugyanis nem motiváltak, ennek következtében a minőség romlik, az üzemet előbb utóbb a piacvesztés miatt is be kell zárni.

A térségi hatással bíró foglalkoztatási válság veszélye nem azonos mértékben érinti a tipikusan női és férfi munkahelyeket. A női munkahelyek veszélyeztetettségi foka többszörösen haladja meg a férfimunkahelyekét. Ez a megállapítás a jelenleg tapasztalható állapotokra vonatkozik.

Az élelmiszeripar, a könnyűipar és a műszeripar tekinthető napjainkban a legveszélyeztetettebb ágazatoknak. Ezen ágazatok alapvetően a női munkaerőre épülnek. Egyrészt betanított, illetve segédmunkára, amely az élelmiszeriparra jellemző, másrészt a ruhakészítő (varrónő) és cipőfelsőrész készítő szakmákra, amelyeket az elmúlt évtizedekben tömegesen sajtátítottak el a nők. Az élelmiszeripari foglalkoztatással kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy e foglalkoztatás jellemzője az idénymunka. Ennek – a lehetséges válság szempontjából – „pozitív hatása” van, hiszen az idénymunkára berendezkedett női munkaerő, nem adhatta fel más megélhetési forrásait, s így, az idényen kívül más, leggyakrabban mezőgazdasági jellegű jövedelemszerző tevékenységet végez. A munkaerő beállítódottsága szempontjából is fontos ez a jellegzetesség: amikor az élelmiszeripar leépül, akkor az alternatív, illetve párhozamos tevékenységekkel -jövedelemszerző képességekkel rendelkező nők, nem lehetetlenülnek el teljesen, „csak egy részét” veszítik el jövedelemforrásaiknak.

A konfekcióipar foglalkoztatottjai az előbbi csoportnál sokkal inkább egyetlen jövedelemforrásra támaszkodnak, erősebben kötődnek az üzemhez, alternatív jövedelemszerző képességük gyengébb, megfigyeléseink szerint „fiatalabbak”, azaz kiegészítő mezőgazdasági tevékenységet kevésbé végeznek. E csoport veszélyeztetettsége, a gyenge munkaerő felszívó képességgel rendelkező térségekben- nagyon magas.

A konfekcióipari válság veszélyének lényege, az alábbiakban foglalható össze.

- A hazai konfekcióipar elveszítette versenyképességét a távol-keleti, illetve Magyarországtól keletre eső iparral szemben, mert
 - A munkabérek a hazai munkabérek 10-30 %-át teszik ki
 - Az elmúlt években jelentősen javult a távol-keleti ártermelés minősége
 - A tulajdonosok-befektetők már megbarátkoztak a távol-keleti, valamint román-, ukrain vállalkozói környezettel
 - Már a magyar, illetve vegyes tulajdonban lévő konfekcióipari vállalatok is kezdik átlépni Magyarország keleti határait, - a munkaerőhiány, a nyereséggel nem fedezhető munkabérek, a kedvezőbb adózási feltételek, és a rendelkezésre álló szabad munkaerő miatt.

A foglalkoztatáspolitikai megrázó élményei közé tartoznak a műszeripari - multinacionális vállalatok kivonulása- a konfekcióiparhoz hasonló okokból.

Ez valóban reális veszély lesz a következő időszakban is, ez esetben is a női munkaerő az érintett, ráadásul a műszeriparban dolgozó betanított munkás nők eredeti szakmája konfekcióipari, a veszélyek mégsem moshatók össze a konfekcióiparban tapasztaltakkal, az alábbi okokból

A műszeriparban, különösen a jellemző, legnagyobb, 250 főnél többet foglalkoztató külföldi-multinacionális vállalatok aránya jelentősebb, mint a konfekcióiparban, ahol inkább a vegyes külföldi-magyar tulajdonú vállalatok jellemzőek. A konfekcióipari vállalatok hazai kötődése erősebb, amelynek következtében válsága –leépülése elhúzódó, jó előre érzékelhető, szemben a műszeriparral, ahol a multinacionális vállalatok külföldi központjai - olykor a helyi vezetés számára is meglepetéssel szolgálva - racionális, előrelátó döntéssel tervezik meg kitelepülésüket. Emiatt a leépítés, gyárbezárás előszelei nem érzékelhetőek, nem kezdődik meg korábban a bérek csökkenése, és a munkaerő elvándorlása: amíg itt vannak minden szempontból versenyképes munkahelyeket működtetnek/kínálnak a megfelelő, többnyire képzett munkaerőnek.

Fontos különbség azonban az is, hogy ezek a vállalatok a 90-es évek közepétől települtek be, többnyire zöld mezőkre, meglévő munkakultúrákra, s elhelyezkedésük kedvezőbb, mint a konfekcióiparé: Fejlettebb, illetve azóta dinamikusabban fejlődő térségekbe települtek, ahol a térség munkaerő felszívó képessége erősebb. Egy-egy bezárásnál a megrázkódtatás természetesen erős, mint a konfekcióiparban, de az újra elhelyezkedés lehetőségei is tágasabbak. Ezek között, még az az eset is szerepel, amikor más műszeripari vállalat lép a kitelepülő vállalat helyébe.

Amíg a konfekcióipari válságok veszélyének előzetes érzékelése nem különösebben nehéz feladat, hiszen az iparág helyzete ismert, a vállalatok leépülése látható, addig a műszeripari bezárás előrejelzése, jóval nehezebb, nem tapasztalható a hosszan elnyúló vonaglász. Az iparág helyzetét, ez esetben is a távol-keleti alacsony munkabér határozza meg: tehát fel kell készülni erre, azonban a következmények gyorsabban orvosolhatók a vállalatok kedvezőbb foglalkoztatási környezete miatt.

A műszeriparban dolgozók létszáma térségtípusok szerint

| A térség gazdasági fejlettsége | 49-rónél kisebb üzemekben | 50 főnél nagyobb üzemekben | Összesen | 49-főnél kisebb üzemekben | 50 főnél nagyobb üzemekben | Összesen |
|--------------------------------|---------------------------|----------------------------|----------|---------------------------|----------------------------|----------|
| Lemaradó | 614 | 1947 | 2561 | 0,9 | 6,2 | 2,7 |
| Stagnáló | 1217 | 3147 | 4364 | 1,8 | 10,1 | 4,6 |
| Felzárkózó | 10328 | 3120 | 13358 | 16,0 | 10,1 | 14,0 |
| Fejlődő | 12933 | 5478 | 18410 | 20,0 | 17,7 | 19,2 |
| Dinamikusan fejlődő | 36395 | 201579 | 56947 | 56,3 | 66,4 | 60,0 |
| Összesen | 64659 | 31007 | 95666 | 100 | 100 | 100 |

A fentiekben műszeriparban nevezett ágazat magába foglalja, az un irodagépgyártást, és a számítástechnikai eszközök gyártását is. A műszeripar közel 100 ezer főt foglalkoztat, de mint látjuk, a foglalkoztatottak csupán harmadrésze dolgozik 50 főnél többet foglalkoztató vállalatokban, s közülük alig haladja meg a 8000 főt azon műszeripari foglalkoztatottak száma, akik olyan térségekben élnek, ahol nagy valószínűséggel állapítható meg, hogy a térség munkaerő felszívó képessége gyenge lehet, a leépítések súlyos gondokat okozhatnak. Bár 8000, esetleg veszélyeztetett munkahely nem kevés, a műszeripari leépülés következményeitől való félelem mégsem indokolt olyan mértékben, mint az a köztudatban jelen van.

Bármely fent említett iparágról is legyen szó, számolnunk kell azzal, hogy a gazdaság újabb fejlődési tendenciái nem mutatnak olyan pozitív irányokat, amelyek valószínűsítik a leépülő, alapvetően betanított munkára épülő női munkaerő tömeges foglalkoztatását. E munkaerő nagyobb mértékben van jelen a fejletlenebb térségekben, mint a fejlettebbekben, különösen a kevésbé fejlett térségekben van jelen.

Ezt az összefüggést láthatjuk a következő oldalon közölt táblán, amelyen azon szakmacsoportokat emeltük ki -részletezően, amelyekben lényeges arány-eltérések mutatkoznak az egyes térségtípusok között.

Megfigyelhetjük, hogy a fejletlenebb térségekben 5-7 százalékponttal alacsonyabb a szellemiek és vezetők aránya. Az adatok értelmezéséhez tudnunk érdemes, hogy minél fejletlenebb egy térség, annál kisebb városok köré szerveződik, amelyekben a közszolgáltatások is alacsonyabb foglalkoztató erővel bírnak. Ugyanakkor igaz az is, hogy

Az egyes foglalkozás csoportok arányai térségfejlettség szerint és létszámnagyság csoportonként

| Létszámnagyság csoport: összesen | lemaradó | stagnáló | felzárkózó | fejlődő | dinamikusan fejlődő | Összesen |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|-------------|
| vezetők szellemiek együtt | 35,4 | 36,8 | 38,3 | 40,8 | 45,4 | 42,5 |
| Nyomdaipari foglalkozási szakmacsoport összesen | 0,1 | 0,3 | 0,3 | 0,5 | 0,8 | 0,6 |
| Műszeripari szakmunkások | 2,6 | 2,4 | 2,6 | 2,6 | 2,4 | 2,4 |
| Műszeripari gyártósori összeszerelő betanított | 0,3 | 0,5 | 0,7 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| Kohászati, gép- és járműgyártó szakmacsoport | 9,7 | 9,9 | 10,0 | 9,7 | 8,0 | 8,8 |
| Építőipari foglalkozási szakmacsoport összesen | 3,3 | 3,3 | 3,4 | 3,6 | 3,3 | 3,4 |
| Hús-, hal-, baromfi feldolgozó hentes, mészáros | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,2 | 0,2 |
| Pék, sütő, tésztaipari Tartósító, élelmiszeripari feldolgozó | 0,7 | 0,6 | 0,6 | 0,4 | 0,2 | 0,4 |
| Élelmiszergyártó gépkezelő | 1,2 | 1,0 | 1,1 | 0,8 | 0,6 | 0,8 |
| Egyéb gép és berendezés kezelő | 0,4 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,2 | 0,2 |
| Élelmiszeripari foglalkozási szakmacsoport összesen | 4,1 | 3,6 | 4,3 | 3,7 | 2,9 | 3,4 |
| Szabó, varrónő, modell készítő | 1,6 | 1,7 | 1,9 | 1,8 | 1,7 | 1,7 |
| Szabász | 2,4 | 2,7 | 2,0 | 1,4 | 0,9 | 1,3 |
| Szörme, bőr feldolgozó Cipész, bőrruha készítő, - javító | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Ruházati gépkezelő betanított | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| Fonó, szövő, kötő Textilipari gépkezelő betanított | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0,2 | 0,1 | 0,2 |
| Ruházati, textilipari szakmacsoport | 4,1 | 4,6 | 3,6 | 2,5 | 1,6 | 2,3 |
| Fa- és bútorigipari szakmacsoport | 1,5 | 1,4 | 1,3 | 1,3 | 0,9 | 1,1 |
| Építőanyagipari szakmacsoport | 0,6 | 0,7 | 1,0 | 0,7 | 0,8 | 0,8 |

Folytatás:

Az egyes foglalkozás csoportok arányai térségfejlettség szerint és létszámnagyság csoportonként

| Létszámnagyság csoport: összesen | lemaradó | stagnáló | felzárkózó | fejlődő | dinamikusan fejlődő | összesen |
|--|------------|------------|------------|------------|------------------------|------------|
| Növény, zöldségtermesztő | 0,9 | 0,8 | 0,6 | 0,4 | 0,1 | 0,3 |
| Virág, faiskolai kertész, parképítő | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,1 |
| Általános állattartó, tenyésztő | 0,4 | 0,3 | 0,3 | 0,2 | 0,1 | 0,1 |
| Állattartó, tenyésztő | 1,4 | 1,2 | 0,9 | 0,6 | 0,2 | 0,5 |
| Sertéstartó, tenyésztő | 0,6 | 0,5 | 0,4 | 0,2 | 0,1 | 0,2 |
| Erdész, segéderdész | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Vadász, halász | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Mezőgazdasági gépvezető, kezelő | 2,6 | 2,1 | 1,7 | 1,1 | 0,4 | 0,9 |
| Csemetenevelő, favágó | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Mezőgazdasági szakmacsoport | 6,4 | 5,3 | 4,1 | 2,6 | 1,0 | 2,3 |
| Összesen | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

minél kisebb és fejletlenebb egy térség, annál nagyobb szerepe van a szellemi foglalkozásúak foglalkoztatásában a közigazgatásnak, amely egyúttal a legstabilabb foglalkoztatónak számít.

A táblázatban a veszélyeztetett iparágak foglalkoztatottjaira érdemes figyelni, s ezen belül is arra, hogy minél fejletlenebb egy térség, annál magasabb ezen iparágakban dolgozók aránya. Ez a megállapítás legkevésbé a műszeriparra, annál inkább a ruházati és élelmiszeriparra, valamint a mezőgazdaságra vonatkozik: Amíg a legfejlettebb térségekben e három iparág dolgozói a foglalkoztatottak 12-13 %-a, addig a legfejletlenebben térségekben 17-19 százalékot tesz ki arányuk.

A kistérségek áttekintő vizsgálata – a foglalkoztatási válság –veszély szempontjából

A KSH 2002-es kistérségek(150) vállalkozásainak ágazati összetételét és a foglalkoztatottak számát magába foglaló adatbázis használatával klaszter elemzést végeztünk abból a célból, hogy beazonosítsuk a kedvezőtlen gazdasági szerkezetű térségeket, a válság kezelhetőségének, azaz a térség munkaerő felszívó képességének figyelembevételével.

A klaszterelemzés eredményeit besoroltuk a KSH 5 fokozatot tartalmazó gazdasági fejlettségi skálájába. Ezzel az volt a célunk, hogy ellenőrizzük a klaszterelemzés eredményeit.

A klaszter elemzéshez az alábbi négy ágazatcsoportot használtuk, és figyelembe vettük az ágazati foglalkoztatási mértékeket (átlagnál alacsonyabb vagy magasabb).

1: Szolgáltatás: *Egészségügy, *Építőipar, *Ingatlanközvetítés, *Kereskedelem, *Nyomdaipar, *Oktatás, *Pénzügy, *Szórakozás

2: Ipar: *Energia, *Építőanyagipar, *Fémfeldolgozás, *Gépipar, *Műszergyártás

3: Könnyűipar: *Faipar, *Ruhaipar, *Textilipar

4: Mezőgazdaság

Az elemzés alapján 5 klaszter jött létre, az alábbi jellemzőkkel

B. Klaszterelemzés a 4 faktor alapján

1. Szolgáltató központok

Magas foglalkoztatás jellemző a szolgáltató szektorban és az ehhez szorosan kapcsolódó ágazatokban.

Átlagnál magasabb ipari foglalkoztatás

Átlagos könnyűipari foglalkoztatás

Minimális mezőgazdasági foglalkoztatás

2. Iparközpontok

Átlagos foglalkoztatás a szolgáltató szektorban

Magas foglalkoztatás az iparban

Minimális könnyűipari és mezőgazdasági foglalkoztatás

3. Könnyűipar és mezőgazdasággal jellemezhető kistérség

Alacsony foglalkoztatás a szolgáltató szektorban

Átlagos foglalkoztatás az iparban

Átlag feletti foglalkoztatás a könnyűiparban és a mezőgazdaságban

4. Túlsúlyos mezőgazdasággal jellemezhető kistérség

Alacsony foglalkoztatás a szolgáltatásban, iparban és könnyűiparban.

Magas foglalkoztatottság a mezőgazdaságban.

5. Meghatározó ágazati karakterrel nem rendelkező térségek

Sem a munkaerő felszívó ágazatokban, sem a válságágazatokban nem foglalkoztatnak átlag fölött

Kistérségek felosztása foglalkoztatási válságkezelés szempontjából

| KSH Besorolás | Nagy munkaerő felszívó képesség | | Válságágazatban foglalkoztatók | | Meghatározó ágazati karakterrel nem rendelkező térségek (nincs felszívóképessége, sem válság- ágazati túlsúly) |
|--------------------------------|--|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| | <i>Szolgáltató központok</i> | <i>Iparközpontok</i> | <i>Könnyűipar és Mezőgazdaság</i> | <i>Túlsúlyos Mezőgazdaság</i> | |
| Dinamikusan fejlődő | Budapest Budaörs Dunakeszi Gödöllő Pilisvörösvár Szentendre Vác Veszprém Balatonalmádi Balatonfüred Győr Sopron Szombathely Zalaegerszeg Keszthely Pécs Eger Szeged | Ráckeve Székesfehérvár Esztergom Mosonmagyaróvár | Komárom Csepreg | | Fonyód Siófok |
| Fejlődő | Gyál Tata Nagykanizsa Szekszárd Miskolc Debrecen Szolnok Kecskemét Békéscsaba | Dunaújváros Mór Tatabánya Dorog Kőszeg Szentgotthárd Hódmezővásárhely | Körmend Sárvár Lenti Paks | Gárdony Hajdúszoboszló Orosháza | Tapolca Kaposvár Gyöngyös |
| KSH | Nagy munkaerő felszívó | | Válságágazatban foglalkoztatók | | Meghatározó ágazati |

| Besorolás | képeség | | | karakterrel nem rendelkező térségek (nincs felszívó képessége, sem válság-ágazati túlsúly- | |
|-------------------|----------------------------|---|---|---|--|
| | Szolgáltató központok | Iparközpontok | Könnyűipar és Mezőgazdaság | | |
| Felzárkózó | Nyíregyháza Kiskunhalas | Aszód Szob Kisbér Oroszlány Ajka Várpalota Celldömölk Hatvan Rétság Tiszaújváros Jászberény | Pápa Kapuvár Zalaszentgrót Mohács Marcali Bonyhád Baja Kiskunfélegyháza Kiskunmajsa Kunszentmiklós Csongrád | Zirc Csorna Dombóvár Kalocsa Szentés | Cegléd Dabas Monor Nagykátá Bicske Tét Óriszentpéter Siklós Pécsvárad Tiszavasvári Kiskőrös, Makó |
| Stagnáló | | Salgótarján | Letenye Tab Hajduböszörmény Karcag Szarvas | Enying Barcs Püspökladány Bácsalmás Jánoshalma | Sárbogárd, Sümeg Vasvár, Komló Lengyeltóti, Tamási Balassagyarmat, Pásztó Füzesabony, Kazincbarcika Mezőkövesd, Sárospatak Szerencs, Kisvárd Kistelek, Mórahalom |
| Lemaradó | | | Szigetvár Csurgó Sátoraljaújhely Csenger | Sásd Nagyatád Szikszó Berettyóújfalu | Selye, Edelény Encs, Ózd Heves, Pétervására Bátonyterenye, Szécsény Balmazújváros, Polgári Baktalórántháza, Nagkálló Fehérgyarmat, Mátészalka Nyírbátor, Vásárosnamény Kunszentmárton, Tiszafüred Törökszentmiklós, Sarkad Mezőkovácsháza, Szeghalom |

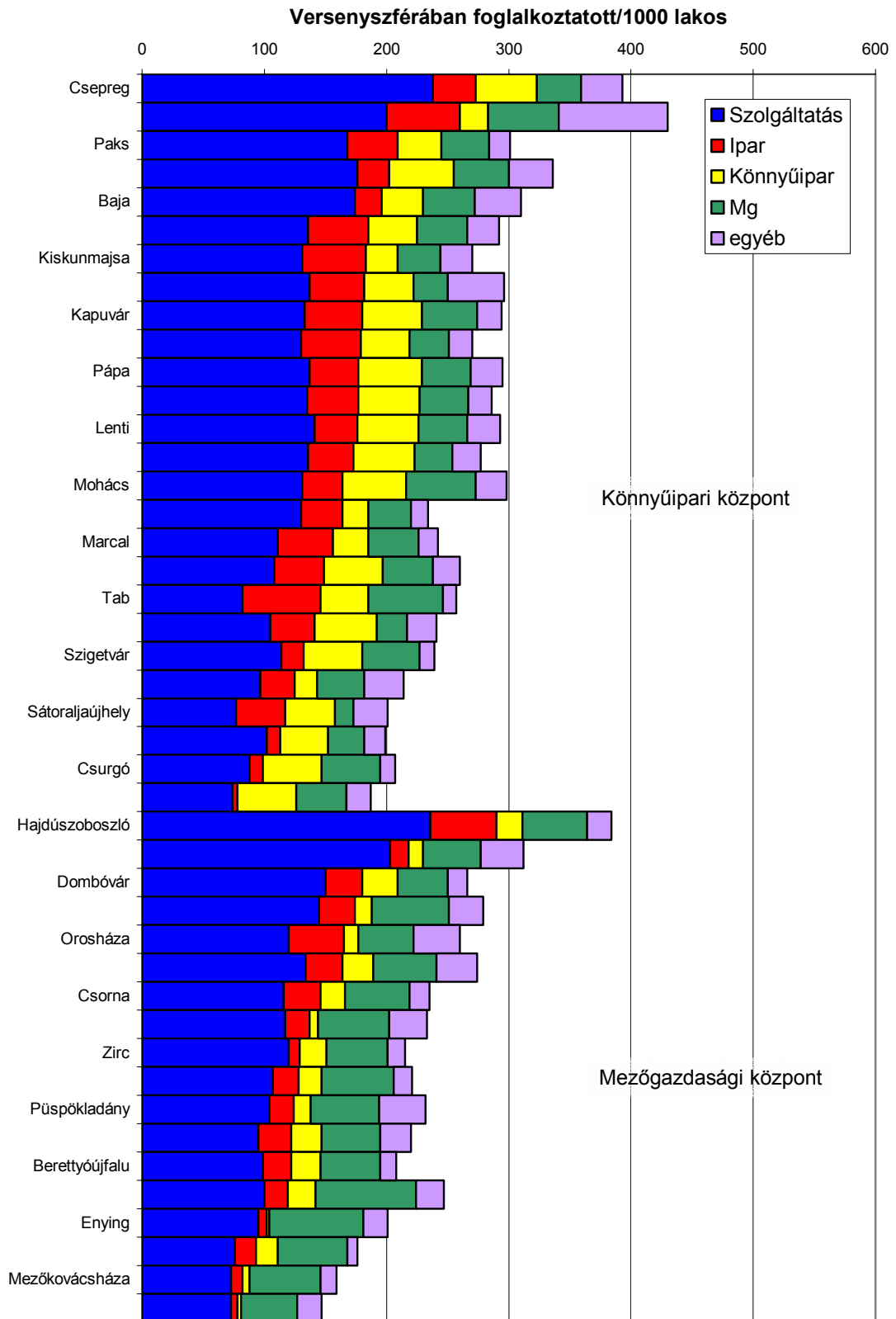
A fenti táblázat megmutatja, hogy a válság által veszélyeztetett térségek túlnyomó többsége a felzárkózó és stagnáló fejlettségi kategóriába tartozik. Láthatjuk azt is, hogy az elmaradott térségek többsége nem rendelkezik, határozott ágazati karakterrel, azaz az elmaradottság oka nem a válságágazatok jelenléte, sokkal inkább a vállalkozások foglalkoztató képességének alacsony szintje, a vállalkozások, különösen az ipari vállalkozások hiánya.

Az alábbi diagrammok megmutatják, hogy válságágazatokkal terhelt kistérségekben a könnyűipar és a mezőgazdaság meghatározó erővel bír, a foglalkoztatottság szintje viszonylag alacsony, (bár jóval magasabb, mint az ágazati karakterrel nem rendelkező, elmaradott kistérségekben) a munkaerő felszívó képesség gyenge.

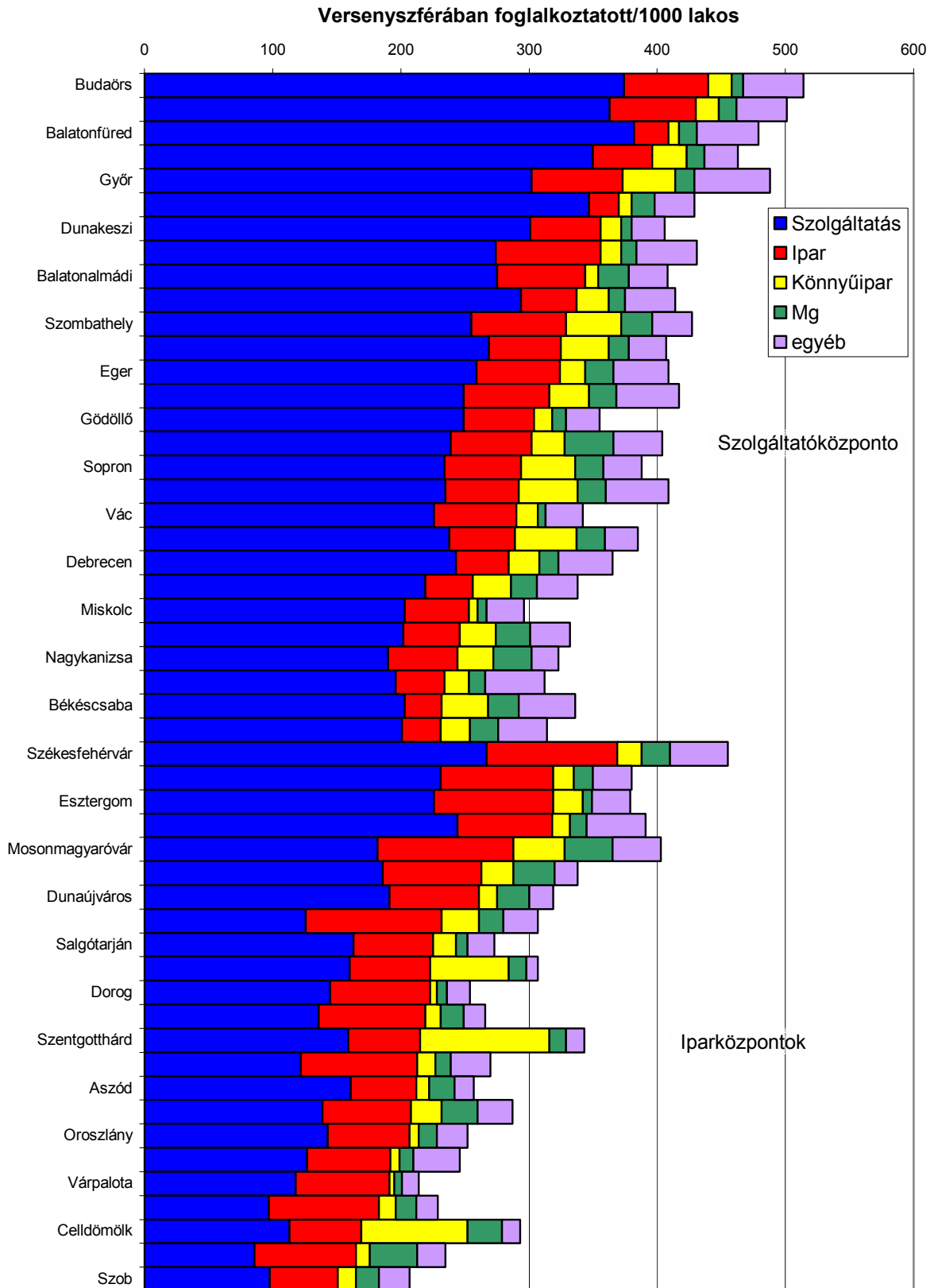
Az ipari és szolgáltató jellegű térségekben is jelen vannak a válságágazatok, de nem határozzák meg a térségek ágazati karakterét.

Az ágazati karakterrel nem rendelkező kistérségekre rendkívül alacsony foglalkoztatottsági szint és az ágazati karakter hiánya jellemző.

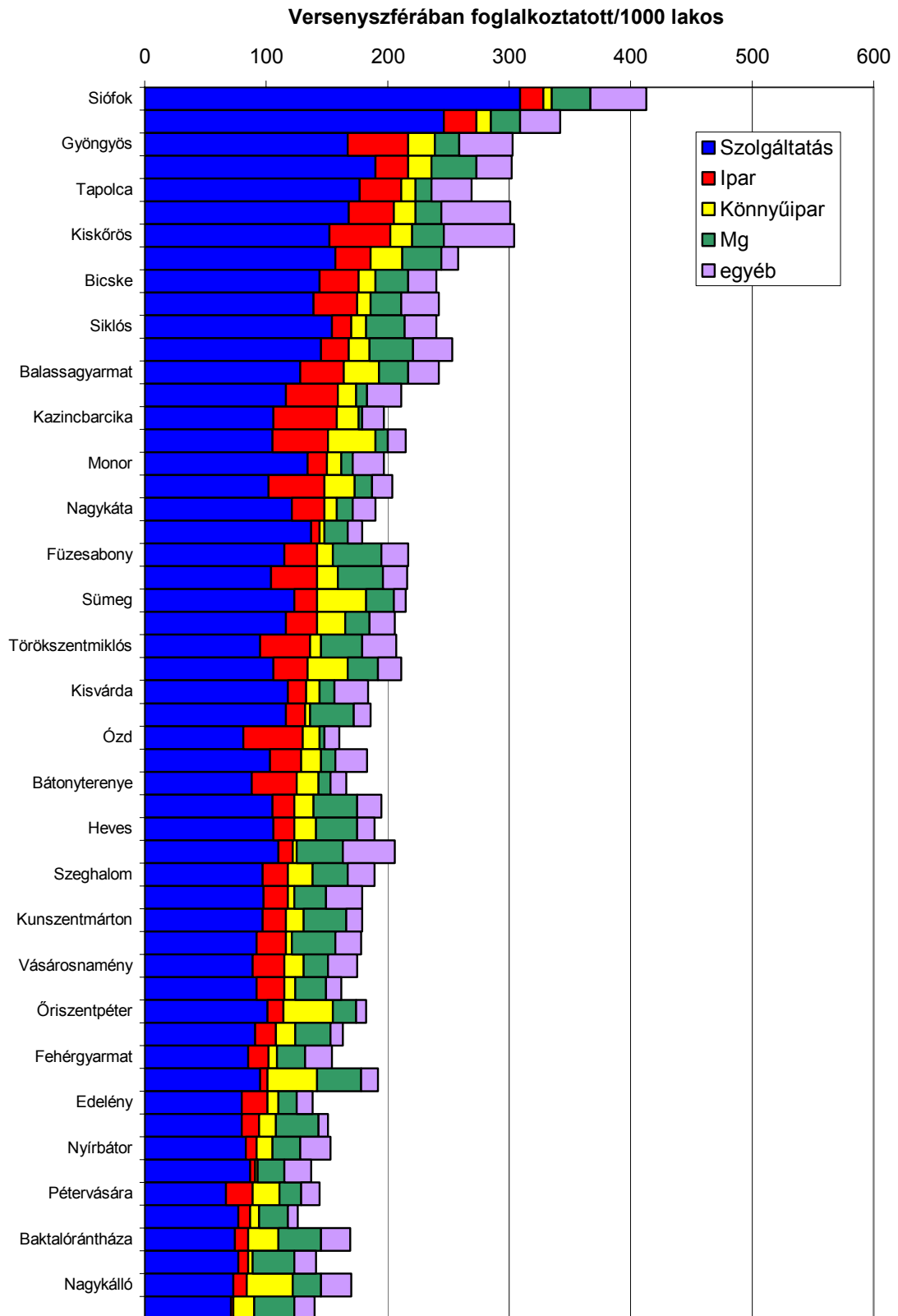
Kistérségek válságágazattal



Kistérségek jelentős munkaerő felszívó képességgel



Meghatározó ágazati karakterrel nem rendelkező térségek



Az e vizsgálat keretében elkészített esettanulmányokkal, egy évtizedes térségfejlesztői tapasztalatainkkal alátámaszthatók a statisztikai eredmények. : A térségi válságok kialakulása szempontjából két együttható változó érdemes figyelemre. Az egyik a térség foglalkoztató képessége, munkaerő felszívó ereje, a másik a térség gazdasági szerkezete.(Megjegyezzük, hogy a térségi foglalkoztató képesség, foglalkoztatási szint és a vállalkozások száma egymástól függő változók, melyek közül csak az egyiket érdemes bevonni a vizsgálatba. Bármelyiket is választjuk, az eredmény ugyanaz lesz)

Az alacsony foglalkoztatási szinthez járuló kedvezőtlen ágazati szerkezet tehát veszélyes, különösen akkor, ha olyan válságágazatok dominálnak, mint a könnyűipar és a mezőgazdaság. Ha a statisztikai vizsgálat megengedte volna, külön szerepeltettük volna az élelmiszer feldolgozó ipart is.)

A legelmaradottabb 48 térség veszélyeztetettsége

Eddigi vizsgálódásunk a KSH gazdasági fejlettség szerinti komplex mutatójára, az 1000 lakosra jutó vállalkozások számával jelölt vállalkozás sűrűségi mutatóra (és ez utóbbi mutatóval részben összefüggő foglalkoztatottsági mutatóra) valamint a térségek gazdasági szerkezetét kifejező adatsorra épült .

Érdemes áttekinteni, hogy a legelmaradottabb 48 térség milyen mértékben veszélyeztetett a válságágazatok jelenléte, leépülése miatt.

Az alábbiakban ismételten bemutatjuk fentiekben közölt táblázat egy részletét. E táblázaton sárga színnel jelöltük a legelmaradottabb 48 térséget. Megjegyezzük, hogy az adatok nem illeszthetők teljes mértékben egymásra. Ennek két oka van. Az egyik, hogy a KSH fejlettség szerinti besorolás 2002-ből származik (és 9 mutatóra épül, szemben a területfejlesztés szakmában használt 18 mutatóval). A másik, a területi lehatárolás kérdése. A KSH adatok még 150, a most bemutatott adatok pedig 168-térségre vonatkoznak. A térségek számának növekedése, azaz a térségek időközbeni osztódása nem teszi kezelhetetlenné az adatokat, hiszen nincs okunk feltételezni, hogy az „új” térségek fejlettebbek lennének, mint valamikori „anya” térségeik.

A csak „szabad szemmel” beazonosítható térségek a következők:

| | | | |
|----------------|------------|-----------------|-------------|
| Szentlőrinci | Baranya m. | Püspökladányi | Hajdú m. |
| Abaúj-hegyközi | BAZ | Hajdúhadházi | Hajdú m. |
| Bodrogközi | BAZ | Bélapátfalvai | Heves m. |
| Mezőcsáti | BAZ | Kistelek | Csongrád m. |
| Tokaji | BAZ | Ibrány-Nagylaki | SzSZB |

| Válságágazatban foglalkoztatók | | Meghatározó ágazati karakterrel nem rendelkező térségek |
|--------------------------------|---------------------|---|
| <i>Könnyűipar és</i> | (| (nincs felszívó képessége, sem válság-ágazati túlsúly) |
| <i>Mezőgazdaság</i> | <i>Mezőgazdaság</i> | |
| Pápa | Zirc | Cegléd |
| Kapuvár | Csorna | Dabas |
| Zalaszentgrót | Dombóvár | Monor |
| Mohács | Kalocsa | Nagykátai |
| Marcali | Szentes | Bicske |
| Bonyhád | | Tét |
| Baja | | Óriszentpéter |
| Kiskunfélegyháza | | Siklós |
| Kiskunmajsa | | Pécsváradi |
| Kunszentmiklós | | Tiszavasvári |
| Csongrád | | Kiskőrös, Makó |
| Letenye | Enying | Sárbogárd, Sümeg |
| Tab | Barcs | Vasvár, Komló |
| Hajduböszörmény | Püspökladány | Lengyeltóti, Tamási |
| Karcag | Bácsalmás | Balassagyarmat, Pásztó |
| Szarvas | Jánoshalma | Füzesabony, Kazincbarcika |
| | | Mezőkövesd, Sárospatak |
| | | Szerencs, Kisvárdai |
| | | Kistelek, Mórahalom |
| Szigetvár | Sásd | Selye, Edelény |
| Csurgó | Nagyatád | Encs, Ózd |
| Sátoraljaújhegy | Szikszó | Heves, Pétervására |
| Csenger | Berettyóújfalui | Bátonyterenye, Szécsény |
| | | Balmazújváros, Polgári |
| | | Baktalórántháza, Nagkálló |
| | | Fehérgyarmat, Mátészalka |
| | | Nyírbátor, Vásárosnamény |
| | | Kunszentmárton, Tiszafüred |
| | | Törökszentmiklós, Sarkad |
| | | Mezőkovácsháza, Szeghalom |

Még a legelmaradottabb 48 közé tartozó, **Salgótarjánt** is a ide kell sorolni. Ez a térség az egyetlen, amely a nagy munkaerő felszívó képességgel rendelkező (stagnáló) térségek közé tartozik.

Arra a kérdésre tehát, hogy milyen mértékben veszélyeztetettek a legelmaradottabb térségek könnyen választ adhatunk – a sárga színnel bejelölt térségek áttekintésével:

- Túlnyomó többségük nem veszélyeztetett, válságágazatok nem veszélyeztetik az amúgy is nagyon alacsony szintű foglalkoztatást.
- Egy részük veszélyeztetett, de a stagnáló térségek közé tartoznak, amelyekről feltételezhető, hogy a gazdasági környezet ugyan erőtlen, de foglalkoztatás szintje még nem süllyedt a kritikus vonal alá (stagnáló térségek)
- A lemaradó kategóriába, azaz foglalkoztatási felszívó képességgel nem rendelkező kategóriába is tartoznak elmaradott –válságtérségek , e helyeken valószínűleg

nagyon nehéz lenne, a leépülés környezetében sikeres, a felszívóképességet jelentősen növelő fejlesztés megvalósítása

Érdemes egy pillantást vetni a rozsdabarna jelölésekre. Ezekkel az elmaradott (47) térségeket jelöltük. Megállapíthatjuk, hogy a 34 veszélyeztetett térség közül 19 bele tartozik az elmaradott térségek körébe.

26 legelmaradottabb kategóriába eső térség, nem tekinthető veszélyeztetettnek és 15 olyan veszélyeztetett térség van, amelyet nem sorolunk az elmaradott 95-ös körbe.

A foglalkoztatási válságok kialakulásának okai

A foglalkoztatási válságok sikeres megelőzéséhez látnunk kell és tipizálnunk kell a foglalkoztató vállalatok válságai kialakulásának okait. Erre azért van szükség, hogy lássuk, lehet-e egyszeri, vagy tartós beavatkozásokkal megelőzni, megállítani a leépülést.

A fentiekben már megállapítottuk, hogy vannak olyan válságágazatok, amelyek a globalizálódó termelés, azaz a nemzetközi folyamatok eredményeként kerültek válságba. Kérdés azonban, hogy olyan elkerülhetetlen, illetve csillapíthatatlan sorscsapásról van-e szó, amellyel szemben már nem is érdemes védekezni, avagy a megfelelő beavatkozással teljes vagy részleges sikert mégis el lehet érni.

Most, mellőzzük annak a kérdésnek a megválaszolását, hogy vajon a megfelelő piacgazdasági szereplők hajlandóak-e kommunikálni a közérdeket képviselő, közfeladatot ellátó fejlesztővel, Annyit azért mondhatunk itt, hogy a felkeresett vállalatok nyitottak voltak a problémák megbeszélésére.

Úgy látjuk, hogy a bér munkára épülő konfekcióipar (ruha, cipő, egyéb bőráru) leépülése azért következett be, mert az elmúlt évtizedben a vállalatok, nem változtattak alapviszonyaikon, vagyis a bér munka mellett nem kezdtek hozzá saját termék kifejlesztéséhez, saját márká felépítéséhez, s saját piacok megkereséséhez. Visszamenőleg nehéz megállapítani, hogy miért nem tették meg mindezt, de annyi a jelenre és a jövőre vonatkoztatva kiderült, hogy

- ➔ a külföldi tulajdonosoknak (társaknak) ez nem érdekük
- ➔ a hazai tulajdonosok(társak) vagy
 - nem ismerték fel a fentiek szükségességét
 - vagy- de leggyakrabban – „és” nem értenek a piaci pozíció építés-szerzéshez – általában eredeti szakmájukat tekintve – műszaki emberekről van szó

- vagy / és tőkeszegénységük nem tette lehetővé, pontosabban nem jöttek rá arra a technikára, amellyel a termékfejlesztésre épülő piacszerzés lépései finanszírozhatók
 - nem voltak képesek például arra, hogy kisüzemet hozzanak létre a nagyüzemen belül, s ezzel induljanak az új termékek fejlesztésére.

A mezőgazdaság erős jelenléte nemcsak a mezőgazdasági és mezőgazdasági feldolgozóipari vállalkozások leépülésének további veszélyét jelenti, hanem utal arra is, hogy a lakosság másodlagos jövedelemszerzésében is veszélynek van kitéve, hiszen -az integrátori tevékenység elmúlt évtizedben lejátszódott radikális csökkenése tovább folytatódhat, további munka-jövedelemforrásoktól fosztva meg a lakosságot.

A válságok utólagos kezelése, avagy megelőzése?

A magas kockázatú térségek foglalkoztatási válságainak **utólagos kezelése**, vagyis azon térségeké, ahol a térség munkaerő felszívó képessége nem elegendő, a válság bekövetkezése után lényegében lehetetlen. Ez egyaránt érvényes az elmaradott, vagyis a nagyon erősen vállalkozó és munkahely hiányos, valamint a gazdasági fejlettség valamivel magasabb fokán álló térségekre.

A válságok **megelőzése**, pontosabban annak a feltételnek a megteremtése, hogy a térség képes legyen felszívni a leépülő munkaerőt, olyan térségekben lehetséges, ahol a vállalkozások száma, foglalkoztató képessége nem süllyedt egy kritikus szint alá. De e térség típusban is csak akkor lehet valamit tenni, **ha jó előre felismerjük a válság veszélyét**, elemzés útján megállapítjuk a veszélyeztetettség, a magas kockázat okait, s ennek ismeretében keressük a megoldásokat.

A megelőző fejlesztő beavatkozás célja.

Az tekintjük célnak, hogy a veszélyeztetett térségekben illetve annak térségkörnyezetében a gazdaság képes legyen felszívni a feltételezetten leépülő munkaerőt, sőt, hiszen e térségi gazdaságok általában stagnálnak, ill. nagyon lassan fejlődnek, olyan fenntartható folyamatokat indítsunk be, amelyek révén a foglalkoztatottság szintje növekedésnek indul, s ennek alapján egyre inkább képessé válik - a vállalkozások, foglalkoztatás elkerülhetetlen fluktuációja következtében felszabaduló munkaerőt felszívni. .

Általában igaz, hogy a lemaradó és stagnáló térségekben a foglalkoztatottság szintje alacsony, és ugyanakkor a munkanélküliségi ráta nem szükségképpen kirívóan magas, mivel az elmúlt

évtized során az aktív lakosság rákényszerült arra, hogy megtalálja a munka-jövedelem forrását, igen gyakran a fekete alkalmaztatás, avagy a fekete –szürke-legális önfoglalkoztatás révén. (itt önfoglalkoztatóként nemcsak az egyéni vállalkozókra, vagy alkalmi munkásokra, hanem a mikro vállalkozások tulajdonos-családtag dolgozóira is gondolunk). A térségek e jellegzetessége „biztosítja”, hogy a tudatos fejlesztő-beavatkozás révén megindult fejlődésnek lesz munkaerőforrása.

Vizsgálatunk szerint 20-35olyan térség van Magyarországon, ahol a foglalkoztatás szintje, és ezzel együtt a munkahelyek mennyisége elégtelen, de még eléri azt a fokot, ahol helyi gazdaságról beszélni lehet. (Az elmaradott térségek többségében a helyi gazdaság fő ágazata a kereskedelem, és a közvetlen lakossági szolgáltatások, melyet a közfoglalkoztatás egészít ki.) A foglalkoztatási válságot az ilyen jellemzőkkel rendelkező térségekben még megelőzni sem lehet, hiszen ott, ahol lényegében nincs helyi gazdaság, s ezért nem találunk lehetőséget a fejlesztésre sem.

Fejlesztés stratégiai megfontolások

A foglalkoztatási válság kockázatának megelőzésére, mint a statisztikai vizsgálatból is láttuk, olyan térségeket ajánlunk, ahol a válságiparágak jelen vannak, de nem kizárólagos szereppel. Ezen iparágak mellett van még más iparág is, amely fejleszhető, átveheti a leépülő iparág, illetve a leépülő vállalkozások szerepét. Ugyanakkor azt is látnunk kell, hogy nem könnyű feladat ez, mivel a leépülés által veszélyeztetett iparágakban – hiszen éppen ezért félünk tőle – a foglalkoztatottak száma viszonylag magas, miközben a jól működő vállalkozások növekedési üteme ritkán gyors, s céljaik, még ha növekednek is, nem a foglalkoztatás, hanem az eredményesség növelése, olyan kevés új foglalkoztatottal akarják az eredményt maximalizálni, amilyen kevéssel csak lehet.

Napjainkban a létszámbővítésnek más korlátjai is vannak, ezek közül kettőt kell megemlíteni: az egyik a munkaerőhiány, a másik a középvállalatok támogatáspolitikája (amely 249 főben határozza meg a középvállalati kategóriát). E korlátot a vállalkozások igyekeznek nem átlépni –ha egyáltalán a közelében járnak, hiszen jelentős támogatásoktól eshetnek el.

A munkaerőhiány sajátos jelenség. Fentebb már jeleztük, hogy napjainkban az alacsony foglalkoztatási szint és a „legális” munkanélküliség között nincs kölcsönkapcsolat. Víták, számítások vannak arról, hogy mekkora az a munkaerőtömeg, akiket nem találunk, sem a regisztrált munkanélküliek, sem az alkalmazottak, illetve önfoglalkoztató vállalkozások között. A számítások 500 000 és 1,5 millió között mozognak, 6,3 millió aktív korú munkaképes lakossággal számolva. Az ellenőrizhető adatok szerint 3,4 (tb) illetve 4 millió (munkaerő felvétel) az aktív keresők száma.

A napjainkban tapasztalt munkaerőhiány a gépipar és az építőipar területén jelentkezik. A hiány okait csak részben tudjuk nyomon követni. Egyik oka az, hogy az elmúlt évtizedben (legalább tíz kohorsz) olyan mélyre süllyedt a gépipari szakmák vonzereje – részben a 90-es évek elejének foglalkoztatási válságában való erős érintettsége miatt-, hogy az iskolarendszerű oktatásba már kevesen jelentkeztek. Sok helyütt meg is szűnt a lakatosok, esztergályosok, szerszámkészítők, oktatása (a kőműves, ács, bádogos oktatásnál –ha kisebb mértékben is- hasonló tendenciák jelentkeztek.)

A másik ok, hogy a korábbi gépipari szakmákkal rendelkezők, a foglalkoztatási válság fokozatos megszűnte után nem találtak szakmájuknak megfelelő munkahelyeket, s –akik egyáltalán képesek voltak a válság-munkanélküliség során megőrizni munkavégző képességüket- más, nem a szakmaikba vágó munkakörökben helyezkedtek el- leggyakrabban betanított munkásként.

Összefoglalva: A magas foglalkoztatási kockázatú, de még fejleszhetőnek nevezhető térségekben, a foglalkoztatási válság megelőzését célzó beavatkozás megtervezésekor az alábbi hátráltató tényezőkkel kell szembenézni

- a leépülés, elbocsátás nagyobb mértékű és gyorsabb, mint a – fejlesztő beavatkozás révén - meginduló –fejlődő vállalkozások munkaerő felszívó képességének növekedése
- a fejlesztés során szembe kell nézni a munkaerőhiány problémáival is
- a leépülés során felszabadult munkaerő szakmaszerkezete nem felel meg a fejlődő vállalkozások igényeinek
- a vállalkozások fejlesztése nem jár kellő mértékű foglalkoztató képesség-növekedéssel.

Mindezekkel a nehézségekkel együtt sem elkerülhető, hogy a magas foglalkoztatási kockázattal jellemezhető térségekben megkezdődjék egy olyan tudatos fejlesztési folyamat, amely eredményeként a térségi gazdaság növekedésnek indul, s ezáltal képes lehet a leépülő munkaerő felszívására is..

A fejlesztés koncepciója

Egy térségi gazdaság fejlesztése, két „forrásból” történhet. Az egyik forrás, a térség belső fejlesztési potenciáljai, a másik – külső források. Olyan komplex fejlesztési koncepció megvalósítását javasoljuk, amely ugyan mindkét forrásra épít, de az elsőt, a belső fejlesztési potenciálokat tekinti kiindulópontnak.

Tapasztalataink szerint a kistérségek, ugyan sok –pályázatok útján nyert pénzt és nagy energiákat fektettek térségfejlesztési koncepciók és programok elkészítésébe, ezek alapvetően nem a valóságos, mozgósítható fejlesztési kezdeményezések feltárására és támogatására épültek. A fejlesztési koncepciókban és programokban túlsúlyba kerültek az önkormányzatok feladatkörébe tartozó infrastruktúra fejlesztések, és háttérbe szorultak a helyi vállalkozások fejlesztései. Azt is tapasztalhatjuk, hogy az önkormányzatok által vezérelt fejlesztési akciók – a foglalkoztatás terén- kimerülnek a közhasznú foglalkoztatásban, esetleg annak újabb formájában, a fiatal diplomások (pl: pályázat írók), azaz a közfeladatok személyi állományának – egyébként időleges bővítésében.

Az javasoljuk, hogy a kidolgozandó fejlesztési programok a helyi gazdaság, és a gazdaság foglalkoztató képességének fejlesztésére irányuljanak, és kizárólag olyan mértékben terjedjen ezen túl, a közszolgáltatások, infrastruktúra fejlesztés irányába, amennyire ez a helyi gazdaság fejlesztésének elengedhetetlen feltételét jelenti. (legkézenfekvőbb ilyen kapcsolatok: szakképzés fejlesztés, kisléptékű ipari infrastruktúra fejlesztés)

E megközelítésre különösen alkalmas a jelenlegi helyzet, hiszen a Nemzeti Fejlesztési Terv számos olyan pályázati rendszert tartalmaz, amely bevonásával – lényegében azonnal megvalósítható – programot lehet készíteni. Ez a körülmény egyébként vonzerőt jelenthet a térségi fejlesztési program kidolgozásába bevont vállalkozások számára, s a tervezést és a tervek megvalósítását reálissá teheti.

Az elkészítendő, válságmegelőző fejlesztési programnak elsődlegesen a térségi gazdasági szereplők fejlesztési elképzeléseire kell épülnie. Kistérségi munkáink és célzott előkészítő kutatásaink során megfigyeltük, hogy a térség kisebb és nagyobb vállalkozásai számos, többé vagy kevésbé megformált fejlesztési lehetőséget látnak, fejlesztés megvalósítását tervezik, de ezek valósággá válása a vállalkozásaik valamilyen belső vagy külső korlátjába ütközik. (A külső szemlélő gyakran azt hiszi, hogy mindig a pénz a korlát. Ezzel szemben azt tapasztaljuk, hogy fontossági sorrendben a pénzhiányt, illetve a finanszírozási konstrukciók hiányát sokszor az alábbiak előzik meg

- technológia hiánya
- értékesítési piacok hiánya
- piaci kapcsolat, együttműködők hiánya
- a fejlesztéshez fűződő –gyakran részleges- érdekhány
- a környezet, a közsféra, a helyi társadalom támogatásának hiánya
- a bővülést akadályozó telephelyhiány
- képzett munkaerő hiánya
- az utánajárásra szánható idő, befektethető erőfeszítés hiánya,

és végül, de a fentiekben felsoroltak mindegyikére is lehet érvényes az információhiány, a téves információ, a megoldások, a problémák megoldhatóságába vetett hit hiánya.

Mindemellett természetesen fontos a tőke megléte is, a támogatások elnyerhetőségébe vetett hit is.

Azt is megfigyelhetjük, hogy a vállalkozók, vállalatvezető-tulajdonosok – különösen ezekben a nagy iparközpontoktól általában távolabb eső térségekben- el sem tudják képzelni, hogy két három, négy - terveik megvalósításához szükséges feltétel egyszerre –egy időben megteremthető.

E megfigyelésekre, tapasztalatokra építve javasolunk olyan komplex fejlesztéstámogató szakmai tevékenység megvalósítását a térségi gazdaság fejlesztése érdekében, amely során a fejlesztők az alábbiakat teszik.

- Feltárják a helyi gazdasági szereplők által működtetett tevékenységek fejlesztésében rejlő lehetőségeket, valamint a fejlesztéseket akadályozó tényezőket.
- ➔ Feltárják a helyi szereplők által nem látható fejlesztési lehetőségeket
- ➔ Feltárják a helyi szereplők közötti gazdasági kapcsolatok megteremtésének lehetőségeit
- ➔ Közvetítő szerepükkel elősegítik a vállalkozók közötti gazdasági együttműködések kialakulását
- ➔ Közvetítő szerepükkel elősegítik a vállalatok és a közsféra közötti együttműködést, különösen a fejlesztésekben-fejlődésben rejlő közös érdekeltiségre
- ➔ –megismervén a helyi szereplők gazdasági tevékenységét – a külső elfogulatlan szemlélő észrevételeivel segítik a fejlesztés korlátainak feloldását
- ➔ megismertetik a helyi szereplőket máshol már sikeresen alkalmazott megoldásokkal
- ➔ gazdasági-, piaci információkat nyújtanak a fejlesztés irányainak meghatározásához
- ➔ információkat nyújtanak a fejlesztések elérhető forrásairól
- ➔ -megismervén a vállalkozások előtt álló veszélyeket -lehetőség szerint- alternatív megoldásokat dolgoznak ki, illetve ajánlanak fel.

A megismert fejlesztési lehetőségek birtokában a fejlesztők további feladata, hogy

- megfelelő szakértők bevonásával segítsék a vállalkozásokat, -lehetőség szerint a vállalkozások között kialakult együttműködők körét (klaszterek is lehetnek)
 - a termékfejlesztésben
 - a marketing tevékenységben
 - hiányzó technológiai megoldások megtalálásában (technológiatranszfer)
 - a szükséges finanszírozási konstrukciók kidolgozásában
 - a pályázati programok és banki kapcsolatok megteremtésében.

A fejlesztő-tanácsadók feladata nem merülhet ki, az egyes vállalkozásoknak, vagy a vállalkozások egy-egy csoportjának nyújtott tanácsadásban.

A megfelelő elemzések alapján – a térségi közszereplőkkel való egyetértésben- még az alábbiakat szükséges a térségi gazdaság fenntartható fejlődésének érdekében megtenni.

- A helyi iskolarendszerű -szakképző intézmények – és felnőttképzés – állami foglalkoztatási szolgálat – képviselőinek bevonásával a munkaerő-képzés feltételeinek javítása, a szükséges szakmastruktúrájú képzés fejlesztése
- Az önkormányzatok, térségi társulások bevonásával –ha szükséges- infrastruktúra fejlesztési tervek elkészítésének elhatározása, valamint engedélyezési –bürokratikus eljárások vállalkozóbaráttá formálása.

E tevékenységek mellett szükség lehet a térség külső vállalkozói-befektetői kapcsolatrendszerének bővítésére is. E kapcsolatok megteremtése szintén a program része.

A megvalósítás néhány kérdése

E térségek elmúlt években tapasztalt stagnálása, a leépülések, válságok tapasztalatai – a térségfejlesztés jó szándékú erőfeszítései mellett is azt mutatják, hogy e térségek nem rendelkeznek elegendő tudással, kapcsolattal, kapacitásokkal ahhoz, hogy egy-egy komplex térségi gazdaság-, és foglalkoztatás fejlesztési programot – a térségi vállalkozások és szükség szerint külső vállalkozások bevonásával megtervezzenek, illetve megvalósítsanak. ***Azt javasoljuk tehát, hogy ezeket a kapacitásokat- a tervezett program keretében a kormányzat biztosítsa.***

Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy az elkészülő programok megvalósítását finanszírozni is kell majd. Erre tulajdonképpen rendelkezésre állnak a megfelelő pályázati források, amennyiben kormányzati szinten el lehet érni, hogy e – módszertani szempontból is fontos- program különös figyelmet kapjon az egyes pályázati rendszerekben. Fontos, hogy sokelemű,

komplex térségi programok készülnek majd, s ezek egyes részeit különböző pályázati rendszerek finanszírozhatják. Szükséges lenne, tehát a megfelelő kormányzati szintű koordinációval vagy valamely normatív megoldással a forrásokat biztosítani.

Egy biztató példa a helyi fejlesztési kezdeményezések bevonására.

A válság által veszélyeztetett térségek vizsgálata során is megtapasztaltuk, hogy vannak olyan vállalkozások, amelyek - érdekeik megfelelő felismerésével és érvényesülésének támogatásával- bevonhatók a térségi gazdaság új szereplőinek generálásába, piacra állításába.

Megfigyelésünk szerint napjainkra a középvállalkozások egy olyan széles köre erősödött meg, amelyek

- ma már kiterjedt piaci kapcsolatokkal rendelkeznek,
- az előttük feltáruló piaci lehetőségek szélesebbek, mint amit maguk is képesek kihasználni
- készek lennének a helyi kisvállalkozások számára kapcsolatokat, termékeket, tudást, technológiát közvetíteni és ezzel –saját érdekeik érvényesítése mellett- elősegíteni a környezetükben lévő kisvállalkozások új –növekedési pályára állítását.

E „mentori” kapcsolat-készség okait abban látjuk, hogy e vállalatoknak saját fejlődésük érdekében szükségük van a szakmai- iparági környezet bővülésére, széles értelemben

- a helyi munkaerő képzés mennyiségi és minőségi fejlesztésére
- a munkaigényesebb, illetve számukra már nem megfelelő nyereséget nyújtó tevékenységek továbbadására
- a helyi vállalkozói kör, a beszállítói kapacitások bővülésére

E könnyen racionalizálható érdekek érvényesülése mögött – megfigyelésünk szerint – az érzelmektől sem távol álló lokális kötődés, a helyi társadalom iránt érzett felelősség, valamint az a megbecsültség iránti igény jelentkezik, amelyet a helyi társadalom nyújthat.

Regionális avagy kistérségi válságkezelés, válságmegelőzés.

A foglalkoztatási válságmegelőzés lényege, de legalábbis kiinduló pontja egy megfelelő adatbázison nyugvó aktív monitoring rendszer működtetése, amely képes nyomon követni a foglalkoztatók, ezen belül is kiemelten

A vállalkozások alapjellemzőit

- Tevékenységterület
- Forgalom
- Foglalkoztatotti létszám
- Foglalkoztatottak szakmaszerkezete
- A vállalt tulajdonosi szerkezete
- Meghatározó termékek
- Értékesítési terület (helyben, kistérségben, megyén belül, régióban, országos, Eu, más

A vállalkozások és az állam, önkormányzat, munkaügyi szervezet, stb. kapcsolatainak alakulását, amely a munkaügyi kirendeltségeknél, illetve a megyei munkaügyi központoknál, esetleg az FMM-nél megfigyelhető

- Munkaerő közvetítésben való részvétel (forgalom)
- Elbocsátás, illetve a vállalatnál elbocsátottak regisztrációja a munkaügyi kirendeltségnél
- Bejelentett munkaerőigények
- Bejelentett elbocsátás
- Aktív eszközökben való részvétel
- Munkahely megőrző támogatás igénylése, illetve /és juttatása

- Az önkormányzatoktól igényelt szolgáltatások, engedélyek

- Pályázatok, támogatás iránti igények (területfejlesztési alap, SA –alapok stb)
 - Mentén keletkező információk

Ezeket egészítheti ki a - a vállalkozások és a területfejlesztők közötti együttműködés alapján álló tudatos információgyűjtés. Amely (lásd részben a kistérségi kérdőívhez kapcsolt interjúterv 12. pontját) egyrészt a vállalkozó működését , a foglalkoztatás stabilitását veszélyeztető tényezőkre, és annak elhárítását célzó igényekre, beavatkozási szükségletekre másrészt a vállalkozó fejlesztési kezdeményezéseire, a fejlesztés-foglalkoztatásbővítés útjából elhárítandó akadályok feltárására, a vállalkozók közötti kapcsolatépítés lehetőségeire,

és más a vállalkozó fejlesztésének sikerét (piacbővítés , termékfejlesztés)biztosító támogatásiránti igényeire épül.

Az információs rendszer másik eleme egy olyan humán erőforrás adatbázis, amely térségi szinten tartalmazza

- A foglalkoztatott és nem foglalkoztatottak szakmaszerkezetét
- Foglalkoztatotti státuszát
- A pályakezdő munkanélküliek státuszát
- A tartós munkanélkülieket
- A munkaerőpiacról kiszorult különféle típusú, csoportokat.

Az adatbázis kistérségenként építhető fel , azonban a válságmegelőző – foglalkoztatás fejlesztési célból működtetett monitoring -, illetve elemző tevékenységnek, és különösen a az aktív, megelőző, segítő, fejlesztő beavatkozásnak hatékonyabb megoldása a regionális szintre való helyezés

Milyen előnyök származnak a monitoring-elemzés-beavatkozás regionális szintre helyezéséből?

1. a hazai térségek fele, kétharmada nem rendelkezik elegendő belső fejlesztési potenciállal ahhoz, hogy saját erőből növelje a foglalkoztatás szintjét, illetve a z elkerülhetetlen lépülésekkel szemben növelje munkaerő felszívó képességét.
2. a térségi, sőt az egyre gyakrabban megfigyelhető mikro térségi szemlélet beszűkíti a fejlesztő cselekvés lehetőségeit
3. még az egymás melletti térségek sem rendelkeznek olyan mélységű információval egymásról, amely birtokában saját fejlesztési elképzeléseikhez a szomszéd térség adottságaiból, fejlesztési elképzeléseiből is bevonhatnának erőket, kapacitásokat
4. ismert, hogy még a munkaerő közvetítést is korlátozza a térséghatár, -nincsenek térséghatárokat átívelő információk, és még inkább így van ez a megyehatárokkal,
5. a fejlesztő beavatkozások egyike a munkaerő képzése, mégpedig a munkaerőpiac által igényelt szerkezetben: ezzel szemben a középfokú képzési intézmények a legjobb esetben is csak saját térségük munkaerőpiaci igényeit veszik figyelembe – bár napjainkra az a legjellemzőbb, hogy még azt sem. Pedig a képzésnek hatókörének mindenképpen túl kéne nyúlnia a térségen: (a jelenlegi kormányzati elképzelések szerint integrált képző intézmények jönnek létre, azaz területileg – a megye szab ennek határt – egy egy térségnél szélesebb kört fogna át. Ehhez azonban az is szükséges, hogy a munkaerőpiaci mozgások , igények - átképzési igények is, általánosan ismertté váljanak.

A fentiekben leírt érvek alapján azt javasoljuk, hogy az információs rendszer, és az erre épülő –monitoring-elemzés kistérségi információgyűjtésre és (a kistérségi szakemberek bevonásával) regionális monitoring –értékelésre épüljön.

Ez a szint biztosítaná a leghatékonyabb szervezeti megoldást a válságokra válaszoló gyorsreagálás, és a válságmegelőző- fejlesztő beavatkozásokhoz is.

Az elemzés, a az adatbázisban rögzített tények közötti összefüggések felfedezése, azaz az adatok, információk értelmezése éppen úgy speciális szakértelmet igényel, mint az a helyszíni munka, amelyet el kell végezni, mind a válságkezelő gyorsreagálás, mind a válságmegelőző fejlesztő beavatkozások esetében

Az alábbiakban felsoroljuk azokat a szakértelmeket, amelyek e feladatok elvégzéséhez szükségesek

- empirikus tapasztalatokon (is) alapuló
 - alapvető (ipar) gazdasági és gazdaságszociológiai ismeretek
 - a mezőgazdaság átalakulásának ismerete
 - az önkormányzati működés, kompetenciák, döntéshozatali mechanizmusok ismerete
 - az önkormányzati (elsősorban kis és közepméretű települések) működtetésének és fejlesztéseinek átfogó ismerete:
- a területfejlesztés törvényi szabályozásának, intézményrendszerének ismerete
- gyakorlati területfejlesztési tapasztalatok: az alábbi területeken
 - koncepciók , stratégiák, operatív/akciótervek/ programok készítése
 - helyzetfelmérési technikák
 - egyéni és csoportos interjúk készítése
 - értekezletek levezetése
 - participatív tervezés eljárásai
 - tudásátadás (oktatáson kívüli formái) felnőttek, döntéshozók részére
- Kérdőívszerkesztés, adatfeldolgozás
- Statisztikai , kvantitatív és s kvalitatív adatok, információk kezelése , elemzése
- Írásbeli és szóbeli kommunikációs képesség,
- Az információterítés és az interaktív kommunikáció eljárásai

Adatbázis építés, kezelés, működtetés

Projektfejlesztés, projekttervezés piaci és nem piaci környezetbe

- A projektekkel szemben támasztott tartalmi követelmények
- Pénzügyi tervezés
- Projektmegvalósítás tervezése
- Hazai és európai pályázatok követelményeinek ismeret
- Forrás és finanszírozási ismeretek

Alapismeretek a hálózati gazdaságról

- Hálózat klaszter szervezési ismeretek, gyakorlat

Projektmenedzsment ismeretek, gyakorlat

Foglalkoztatáspolitikai és a foglalkoztatás gyakorlati ismeretei

- A foglalkoztatáspolitikai szabályozása, intézményrendszere
- Foglalkoztatási stratégia és akcióterv
- A foglalkoztatáspolitikai irányelvei
- Aktív és passzív foglalkoztatáspolitikai eszközök ismerete

Hátrányos helyzetű, munkaerőpiacról kiszorult rétegek

- társadalmi, szociális helyzetének tapasztalatokon alapuló ismerete
- a kirekesztés elleni küzdelem (nemzetközi, hazai gyakorlatának ismerete)
- a harmadik szektor belső foglalkoztatás eljárásainak ismerete

Az oktatás, szakképzés, felnőtt-, és munkaerőpiaci képzés szabályozásának és intézményrendszerének gyakorlaton (is) alapuló ismerete

- a foglalkoztatás és szakmaszerkezet megismerésének eljárásai
- a munkaerőpia igényei megismerésének eljárásai
- a szakképzés, különös tekintettel a hátrányos helyzetű rétegekre problémái,

Válságkezelés és menedzselés alapismeretei

- vállalkozások szervezeti, szakmai pénzügyi auditjának eljárásai
- marketing ismeretek az alábbi kiemelt területeken
 - ruhaipar
 - cipőgyártás
 - gépipar, alkatrészgyártás,
 - élelmiszer feldolgozás
 - mezőgazdasági termékek

Kezdő és „mag” vállalkozások fejlesztésének ismerete

- hagyományos és innovatív vállalkozások

Programtervezés és programmenedzsment ismeretek/gyakorlat

Monitoring, és értékelési ismeretek/gyakorlat

- tervezés
- megvalósítás

Minőségbiztosítási ismeretek/ gyakorlat

- tervezés
- megvalósítás

Internet-kommunikáció és hálózatszervezés

Tréningtervezés és tréneri munka gyakorlata

- (különösen) csapatépítés
- konfliktuskezelés
- problémamegoldás

E felsorolásból nyilvánvaló, hogy ilyen kapacitásokat nem lehet és nem is érdemes kistérségi, vagy akár megyei szinten kiépíteni, fenntartani. Ehelyett regionális szintre érdemes emelni és létrehozni egy olyan együttműködést mindenek előtt a megyei Munkaügyi Központokkal, a Megyei és városi önkormányzatokkal, mint iskolafenntartókkal, a régió és megye ügynökségeivel, a régió egyetemeivel. Megkerülhetetlen, hogy régióként a fentiekben bemutatott szakértelemmel rendelkező szakmai szervezet létrejöjjön, s az is, hogy a Terület Fejlesztési Hivatalban

- *legyen végpontja a regionális információs rendszereknek*
- *legyen néhány szakember akik képesek értékelni – és módszertanokat kidolgozni a szükséges beavatkozásokhoz.*

Az így felálló szakmai-információs-fejlesztő hálózat képes lehet nagy átfogó, egységes elveken nyugvó fejlesztő programok megvalósítására.

Befejezésül megfogalmazzuk a térségi gazdasági-foglalkoztatási kockázatkezelési akcióterv átfogó célját:

olyan PREVENTÍV FEJLESZTŐ BEAVATKOZÁSOK előkészítése és megvalósítása, amelyek

- **közvetlen** pozitív hatással vannak a térség foglalkoztató képességének javulására
- **épitenek** a térségben működő vállalkozások korábban fel nem tárt fejlesztési törekvéseire
- **figyelembe veszik** a válság-leépülés által veszélyeztetett vállalatok túlélését, újraépülését elősegítő projekt-megoldásokat
- **szem előtt tartják** a térségi munkakultúra sajátosságait, a foglalkoztatás és termelés hatékonyságának érdekében
- **elősegítik** a vállalkozások egymás közötti, valamint a privát és közszféra közötti együttműködésben rejlő erőforrások bevonását
- **új piaci ismeretek bevonásával – közvetítésével kitágítják** a térségi gazdasági szereplők mozgásterét
- **támaszkodnak a térség kulcsszereplőinek felhalmozott tapasztalataira és mozgósítható energiáira**

A foglalkoztatási kockázattal rendelkező térségek felismerésének módszerei

A statisztikai vizsgálat, a klaszter elemzés megmutatta, a fejlődő és dinamikusan fejlődő térségek képesek lehetnek a leépülő vállalatoknál felszabadult munkaerő felszívására. Ez nem jelenti azt, hogy e térségekben ne okozna problémát a tömeges létszámleépítés. A létszámleépítések kezelésére a munkaügyi szervezet számos eszközt alkalmaz, rendelkezésre állnak a megfelelő források, programunk - éppen ezért - nem a végső soron megfelelő foglalkoztató képességgel rendelkező térségekben bekövetkezett válságok kezelését célozza.

Ezzel szemben szükség van a **felzárkózó és stagnáló** térségek folyamatos figyelemmel kísérésére, lehetőség szerint a kialakuló foglalkoztatási válságok megelőzésére, a kockázat mértékének felbecsülésére abból a célból, hogy válságmegelőző fejlesztési terv elkészítését lehessen ösztönözni. Azonban nem elegendő az, ha „valahol a központban” tudják, hogy ezek, vagy azok a térségek veszélyben vannak., hanem a szubszidiaritás elvének megfelelően maguknak a térségeknek, pontosabban a térség felelős szakembereinek és döntéshozóinak kell a veszély tudatában lenni, annak érdekében, hogy

- a térség fejlesztésére irányuló erőfeszítéseiket a térségi gazdaság és foglalkoztatás fejlesztésére koncentrálják
- hogy a területfejlesztésért és általában a (nemzeti) fejlesztésért felelős kormányzati szervek oda koncentrálhassák figyelmüket.

E két szempont figyelembevételével alakítottuk ki a magas kockázatú térségek beazonosítását célzó megfigyelési- a kockázat mértékét értékelő rendszereinket, valamint azt az eszközzrendszert, amely alkalmas a válságkezelés lehetőségeinek felmérésére, és egy cselekvési terv megalapozására.

E tanulmány második és harmadik fejezeteivel dokumentált kísérleti kistérségi kutatásunk során kialakítottuk az információgyűjtés – „kérdőívben rögzített- szempontrendszerét. Ez alkalmas arra, hogy az egyes térségeket besoroljuk a foglalkoztatási kockázat mértéke szerint.

A Kérdőív I –es fejezete (lásd e fejezet mellékleteként) egy-egy térségre vonatkozik, s átfogja a térség alábbi területekre vonatkozó jellemzőit.

- A térség statisztikailag is mérhető alapadatai
- Elhelyezkedésének jellemzői
- A térség gazdasági, foglalkoztatási és kulturális jellemzői
- a térségi gazdaság szerkezetének jellemzői
- a térség foglalkoztatási stabilitása
- a térségi lakosság jellemző – kiegészítő tevékenységei, megélhetési forrásai
- a térség meghatározó vállalatainak
 - tevékenységei (TEAOR)
 - foglalkoztatottak létszáma
 - vállalat fejlődésének(iránya) (+,-)
 - a foglalkoztatási válság - ha van ilyen- okai)
 - a foglalkoztatási válság által veszélyeztetettek becsült száma
 -

Az adatgyűjtés, illetve az adatok rögzítésének több célja van. célja, kettős.

- A helyi megítélés alapján válság közelbe került térségek országos információs adatbázisának kialakítása, annak érdekében, hogy időről időre felbecsülhetők legyenek a veszélyek elhárításához, megelőzéséhez szükséges szakmai és pénzügyi források
- A helyi felmérésnél alkalmazott módszer segítségével egyrészt a helyi döntéshozók és szakemberek tudatosságának növelése, másrészt válságmegelőző tevékenységük motiválása és stratégiai jellegének erősítése.

Az országos és a helyi információs rendszer kiépítéséhez szükséges információgyűjtés módszerül **az információegyeztetésen alapuló csoportos értékelést javasoljuk**. E módszer szerint a térség meghatározó szakemberei: térségfejlesztők, menedzserek, megbízottak, foglalkoztatási szakemberek, vállalkozásfejlesztők, térségenként 5-6 fő, összegyűjti az e célra elkészített adatgyűjtő kérdőív kitöltéséhez szükséges adatokat, információkat, majd kitölti a kérdőívet. Ezután a fenti szakemberek munkaértekezletre jönnek össze és a rendelkezésükre álló információk alapján közösen egyetlen kérdőíven rögzítik az egyértelművé tett, szükség szerint megvitatott információkat.

(Ideális lenne, ha az egyeztető értekezletet egy külső, nem térségi szakember vezetné le, hiszen fennáll az a veszély, hogy a helyi szakemberek tendenciózusan adják meg az információkat. Ugyanis tudni fogják, hogy a megadott információk alapján a központi

információs rendszer nemcsak rögzíti, hanem értékeli is a térségi kockázatot, s ennek alapján – a mindenkori szakmai és pénzügyi források ismeretében- rendelik hozzá a válságmegelőzést szolgáló támogatásokat.

A külső szakember feladata tehát, az értékelés objektivitása, valamint a különböző térségekben párhuzamosan végzett értékelések egységességének biztosítása.

A kérdőív II. es fejezete, pontosabban a II. fejezet által megfogalmazott információ-gyűjtési szükséglet már nem a kockázat szintjének megállapítását, hanem a válságkezelési stratégia megalapozását szolgálja.

A javasolt információ gyűjtés minden 20 főnél nagyobb vállalatra kiterjed, függetlenül attól, hogy az éppen vizsgált vállalat stagnáló leépülő, avagy fejlődő pályán halad. E két típusú vizsgálatnak más és más a fókusza.

A veszélyeztetett, leépülő vállalatok esetében a vállalat felelős vezetőjének felkeresésével és megkérdezésével azt vizsgáljuk, hogy

- melyek a leépülés, stagnálás okai,
- vannak e olyan lehetőségek, fejlesztési beavatkozások, amelyekkel a leépülés, stagnálás folyamata megállítható, a vállalat új fejlődő pályára állítható

A fejlődő vállalatok esetében, szintén a vállalat felelős vezetőjének bevonásával azt vizsgáljuk, hogy

- melyek a vállalat fejlődésének irányai és
- lehetségesek-e olyan fejlesztő beavatkozások, amelyekkel a vállalat eredményessége, foglalkoztató képessége növelhető, illetve a növekedés útjában álló akadályok elháríthatók.

A II. fejezetben megjelölt feladatokat több, erre felkészített szakember végezheti el. A feladatnak hármas eredménnyel kell járnia

- a szükséges információk begyűjtése,
- a vállalkozókkal való olyan gyümölcsöző partnerségi kapcsolat kialakítása, amelyben a vállalkozó megérzékeli, hogy
 - a térségnek érdeke fűződik vállalkozásának fejlődéséhez,
 - a térség kész segítséget nyújtani a vállalkozás fejlődésének útjában álló akadályok elhárításában
- a vállalkozók fejlesztési kezdeményezéseire épülő fejlesztési projektek létrehozása
- a vállalkozók közötti kapcsolatok fejlesztése

A fentiekben megfogalmazott munkálatok elvégzését (és dokumentálását) segíti a kérdőív második fejezete, amely a vállalkozókkal folytatandó beszélgetés fontosabb szempontjait is magába foglalja.

MELLÉKLETEK

Kérdőív

TÉRSÉGI GAZDASÁGI –FOGLALKOZTATÁSI VÁLSÁG ELŐREJELZÉS

KÉRDŐÍV

A kérdőív célja

Ez a kérdőív a térségi foglalkoztatási válsághelyzetek előrejelzésének eszköze. Foglalkoztatási válságról akkor beszélhetünk, ha tömeges létszámleépítés következik be egy településen (kistérségi hatással). Gyakori eset, hogy egy-egy ilyen leépítésről a leépítés foglalkoztatási következményeinek kezelésére hívatott intézmények túl későn szereznek tudomást. A válság megelőzéséhez elengedhetetlen tehát a válsághelyzet lehetőségének minél korábbi feltárása.

Tapasztalataink szerint ezeknek a válságoknak az előrejelzésében a helyi viszonyokat, a térség gazdaságát, vállalkozásait jól ismerő kompetens személyek véleménye fontos szerepet játszik.

A kérdőív annak megállapítására szolgál, hogy adott kistérségekhez milyen foglalkoztatási kockázati valószínűségek rendelhetők és, hogy a veszélyeztetett térségek milyen gazdasági/foglalkoztatási jellegzetességekkel bírnak. A kérdőív két fő részből áll. Az első rész kérdései, a térség általános gazdasági/foglalkoztatási helyzetével, valamint a térség foglalkoztatási kockázatával kapcsolatosak. Az általános térségleírásra és a kockázat mértékére vonatkozó kérdéseket nem választottuk külön. A kérdőív második része segít beazonosítani a térség főbb foglalkoztatóit és a veszélyeztetett vállalatokat.

A kérdőív kitöltői

Olyan személyek, 5-7 fő (és nem több) akik a térséget, különböző nézőpontokból, beleértve a vállalkozásokat jól ismerik. (Pl. térségmenedzser, térségi megbízott, vidékfejlesztési menedzser, kamara helyi irodájának szakembere, munkaügyi kirendeltség vezetője, vagy megfelelő vállalati kapcsolattartója más releváns személy)

Kitöltési útmutató

Kérjük a kérdőívet először egyedül töltsse ki, úgy, hogy előtte **nem** konzultál a többi szakértővel. Második alkalommal a szakértői bizottsággal egyeztetve, közösen töltsék ki a kérdőívet. **Fontos**, hogy miután a bizottságban megvitatták a kérdéseket, végül csak egy kérdőívet töltsenek ki, amely konszenzus eredménye és a bizottság közös véleményét tükrözi. A kérdőív különböző módon feltett kérdéseket tartalmaz, és eltérő a válaszadás technikája is. Annak érdekében, hogy a térségekről és a vállalkozásokról hiteles és megbízható képet kapjunk, **kérjük minden kérdést figyelmesen olvasson/olvassanak át.**

I. TÉRSÉGI GAZDASÁGI –FOGLALKOZTATÁSI VÁLSÁG ELŐREJELZÉS**1. A térség beazonosítása:**

| | | |
|----|--|--|
| 1. | neve: | |
| 2. | Régió | |
| 3. | lakosság száma | |
| 4. | aktivitási ráta (AFSZ) | |
| 5. | személyi jövedelem adó alapot képző jövedelem: (KSH) | |
| 6. | munkanélküliségi ráta AFSZ | |
| 7. | A térség gazd fejlettség szerinti besorolása(KSH) | |

A térség elhelyezkedése, térségen belüli elérhetőségek

8. Hogyan ítéli meg a térség földrajzi elhelyezkedését, bekötöttségét az országos közlekedési hálózatokba?

(Gyenge)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

 (kiváló)

9. Hogyan ítéli meg a térség bekötöttségét az országos kommunikációs hálózatokba?

(Gyenge)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

 (kiváló)

10. Milyenek ítéli meg a megyeszékhely megközelíthetőségét a kistérség központjából?

10.1. Utak minősége (Gyenge)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

 (kiváló)

10.2. Átlagos távolság (km)

| | | | | |
|-----|-------|-------|-------|-----|
| <20 | 21-30 | 31-40 | 41-50 | 50< |
|-----|-------|-------|-------|-----|

10.3. Tömegközlekedés sűrűsége (napi járatszám oda-vissza=1)

| | | | | |
|---|---|---|---|-----------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 és több |
|---|---|---|---|-----------|

11. Milyenek ítéli meg a térségközpont megközelíthetőségét a térség legtovábbi településéből?

| | | | | | | |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|------------------|----------|
| 11.1. Utak minősége (Gyenge) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (kiváló) |
| 11.2. Átlagos távolság (km) | <20 | 21-30 | 31-40 | 41-50 | 50< | |
| 11.3. Tömegközlekedés sűrűsége (napi járatszám oda-vissza=1) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 és több | |

12. Milyenek ítéli meg a térség települései közötti megközelíthetőséget?

| | | | | | | |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|------------------|----------|
| 12.1. Utak minősége (Gyenge) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | (kiváló) |
| 12.2. Átlagos távolság (km) | <20 | 21-30 | 31-40 | 41-50 | 50< | |
| 12.3. Tömegközlekedés sűrűsége (napi járatszám oda-vissza=1) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 és több | |

13. Igazak-e az alábbi állítások a térségre?

Aláhúzással válaszoljon

| | | |
|--|----------|---------|
| 1. Hagyományos mező- és erdőgazdálkodás gyenge minőségű földeken | igen (1) | nem (2) |
| 2. Ipari foglalkoztatási központoktól távol eső terület | igen (1) | nem (2) |
| 3. Szántóföldi mezőgazdálkodás erre alkalmas területeken | igen (1) | nem (2) |
| 4. Jelentős ipari - szolgáltató funkciót betöltő város környéki térség | igen (1) | nem (2) |
| 5. Egyetemi város környezetében elhelyezkedő térség | igen (1) | nem (2) |
| 6. Sztrádák és főutaktól távolabb eső terület | igen (1) | nem (2) |
| 7. Tömegközlekedéssel gyengén ellátott terület | igen (1) | nem (2) |
| 8. Nincs a térségben meghatározó vonzerőt kifejtő település | igen (1) | nem (2) |
| 9. Magas a szociálisan hátrányos helyzetű lakosság arány a térségben | igen (1) | nem (2) |
| 10. Ipari hagyományok nélküli térség | igen (1) | nem (2) |
| 11. Egysíkú ipari hagyományokkal rendelkező térség | igen (1) | nem (2) |
| 12. Értelmiség (diplomás) hiányos terület | igen (1) | nem (2) |
| 13. Aprófalvas térség | igen (1) | nem (2) |
| 14. Több, központi funkciót betöltő településsel rendelkező térség | igen (1) | nem (2) |
| 15. Szegény, hátrányos helyzetű térség | igen (1) | nem (2) |

| | | |
|---|----------|---------|
| 16. Fejlődő térség | igen (1) | nem (2) |
| 17. Néhány, meghatározó nagyfoglalkoztatóval rendelkező térség | igen (1) | nem (2) |
| 18. A foglalkoztatásban meghatározó szerepet betöltő multinacionális/ külföldi vállalatok jelenléte jellemzi a térséget | igen (1) | nem (2) |
| 19. Önálló, önerejükben bízó emberek lakta térség | igen (1) | nem (2) |
| 20. Segítséget váró, maguk erejében nem bízó emberek lakta térség | igen (1) | nem (2) |
| 21. Országos ismertségű kulturális hagyományokkal rendelkező térség | igen (1) | nem (2) |
| 22. A térségre a népesség fogyás a jellemző | igen (1) | nem (2) |
| 23. Kevés a vállalkozó a térségben | igen (1) | nem (2) |
| 24. Az emberek térségen kívüli központokba utaznak dolgozni | igen (1) | nem (2) |
| 25. Más térségekből járnak ide dolgozni | igen (1) | nem (2) |
| 26. Jellemzően kifejtett turisztikai térség | igen (1) | nem (2) |
| 27. Még nem kellően kihasznált turisztikai adottságokkal rendelkező térség | igen (1) | nem (2) |
| 28. Országosan ismert termékkel rendelkező térség (bor, hagyma, kerámia, gépipari termék, stb.) | igen (1) | nem (2) |

A térségre jellemző megélhetési stratégiák

Olyan megélhetési, jövedelemszerzési példákra gondolunk, amelyeket az emberek vállalkozásokban, vagy főállású tevékenységük mellett "háztájiban" végeznek, és elterjedtségük eléri azt a mértéket, amely már például szolgálhat a térség lakosságának.

14. Jellemzőek-e az alábbi kereset kiegészítő tevékenységek a térségre?)

| | | |
|---------------------------|----------|---------|
| Szőlő termelés | Igen (1) | Nem (2) |
| Gyümölcs termelés | Igen (1) | Nem (2) |
| Bogyós gyümölcs termelés | Igen (1) | Nem (2) |
| Dinnyezés | Igen (1) | Nem (2) |
| Pálinkafőzés, főzetés | Igen (1) | Nem (2) |
| Fűszer paprika termesztés | Igen (1) | Nem (2) |
| Hagyma termesztés | Igen (1) | Nem (2) |

| | |
|---------------------------------|------------------|
| Szántóföldi zöldségtermesztés | Igen (1) Nem (2) |
| „Fóliázás” | Igen (1) Nem (2) |
| Állattenyésztés | Igen (1) Nem (2) |
| Ipari mellék munka | Igen (1) Nem (2) |
| Szolgáltató jellegű mellékmunka | Igen (1) Nem (2) |
| Szállásadás | Igen (1) Nem (2) |
| Vadásztatás | Igen (1) Nem (2) |
| Ügynöki tevékenység | Igen (1) Nem (2) |
| Egyéb | Igen (1) Nem (2) |

15. A térség gazdasági szerkezetének jellemzői a foglalkoztatásban betöltött szerepük és a vállalatok összességének helyzete alapján:

| | A térségi gazdaság szerkezete | Jellemző-e? Igen(1) nem(2) | Ha igen :a vállalatok helyzete | | |
|----|--|----------------------------------|--------------------------------|--------------|---------------|
| | | | Leépül 3 | Stagnál 2 | Fejlődik 1 |
| 1. | A könnyűipari vállalatok jelentős foglalkoztatási szereppel bírnak | | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Élelmiszer feldolgozó vállalatok jelentős szereppel bírnak | | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Híradástechnikai vállalatok jelentős szereppel bírnak | | 3 | 2 | 1 |
| 4. | Gépipari vállalatok jelentős szereppel bírnak | | 3 | 2 | 1 |
| 5. | Mezőgazdasági szövetkezetek jelentős szereppel bírnak | | 3 | 2 | 1 |
| 6. | Faipari vállalatok jelentős szereppel bírnak | | 3 | 2 | 1 |
| 7. | Építőipari vállalkozások jelentős szereppel bírnak | | 3 | 2 | 1 |
| 8. | Mikró és kisüzemi mezőgazdálkodás fontos szerepet tölt be | | 3 | 2 | 1 |

| | A térségi foglalkoztatás stabilitása | Jellemző-e? Igen(1) nem(2) | |
|-----|---|----------------------------------|--|
| 9. | Egy mamut-vállalkozáson múlik a térségi foglalkoztatás stabilitása | | |
| 10. | Néhány közép és nagyfoglalkoztatón múlik a térségi foglalkoztatás stabilitása | | |
| 11. | Több, különböző ágazatú vállalaton múlik a térségi foglalkoztatás stabilitása | | |
| 12. | Az önkormányzat tekinthető a legnagyobb foglalkoztatónak, de mellette jelentős szerepet töltenek be a vállalkozások | | |
| 13. | Az önkormányzat tekinthető a legnagyobb foglalkoztatónak | | |

16. A térség munkaerő felszívó képességének megítélése (mi történik, ha valahol leépítenek?):

1. Nincs felszívóképessége, jelenleg is sok a megfelelő munkavégző képességgel rendelkező munkára váró 1
2. Becslés szerint 49 főnél kisebb felszívó képessége van 2
3. Becslés szerint 50-99 főnyi felszívó képessége van 3
4. 100-200 fő új munkakeresőt képes felszívni a térség 4
5. A térség 200 főnél nagyobb elbocsátott tömeget is képes felszívni. 5

B. A térség vállalatai, a veszélyeztetett vállalatok beazonosítása. (A 20 fő feletti összes vállalkozás felsorolása)

1. Lépés: a helyi szakértő csoport áttekinti a térség vállalatok nagysága és ágazata szerinti éves teljes körű adatfelvételen nyugvó statisztikáját (KSH), és a helyi ismeretek alkalmazásával- a legnagyobbaktól a kisebbekig haladva elkészíti a térségi vállalatok listáját.

A listára az alábbi adatokat veszi fel

| Sor sz. | A vállalat neve | Tevékenysége(i) Termékei/ágazata | Foglalkoztatottak becsült létszáma | A vállalat helyzete Leépül, stagnál, fejlődik 3 2 1 | A várható leépítés ismert vagy feltételezett okainak megnevezése | A leépítéssel veszélyeztetett foglalkoztatott becsült száma | Előzetes kockázati minősítés Van Nincs |
|---------|-----------------|-------------------------------------|---------------------------------------|---|---|--|--|
| . | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Útmutató a táblázat kitöltéséhez

2.lépés A lista 4. oszlopába jelöljük a vállalat helyzetét jellemző értékelés eredményét

Az értékelésnél figyelembe kell venni a munkaügyi kirendeltségen fellelhető, a kirendeltség vezetője/munkatársa által közvetített információkat is. A listába nemcsak a veszélyeztetett vállalatokat vesszük fel, hanem a fejlődőeket is. Ez utóbbinak a megelőző stratégia készítésénél lesz jelentősége

Arra törekszünk, hogy a vállalatok listája a térség nagyobb vállalatai tekintetében teljes legyen. Az alsó mérethatárt a helyi viszonyok szabják meg: ahol a foglalkoztatók között jelentős szerepet játszanak a kisebb 20-49 fős csoportba tartozó vállalkozások, ott ezeket is fel kell venni.

Természetesen elsődlegesen a leépülő és stagnáló vállalatok között lesznek a nagy(obb) kockázattal rendelkezők, de figyelni kell arra is, hogy a multinacionális, illetve külföldi érdekeltségű vállalatok nem közlik előre terveiket, s bezárásaikat, illetve tömeges leépítéseiket nem előzi meg stagnálás, vagy leépülés. Ők akkor zárnak be, ha úgy ítélik meg, hogy az elért nyereségszinttel elégedetlenek. Bezárásaikat, leépítéseiket elrendelő döntéseiket általában nem is helyben, hanem valahol a világ más tájain elhelyezkedő központban hozzák meg. Ezért előfordulhat, hogy egy vállalatnál nem érzékelünk stagnálást, mégis veszélyt rejt magába. Az 5. és 6. oszlopok kitöltésével erre is utalhatunk.

A lista elkészítése: elkészítjük az előzetes kockázati minősítést. Itt csak két értéket használunk: van/nincs ilyen kockázat

3.Lépés: Információgyűjtés a kockázatot jelentő vállalatokról.

A továbbiakban csak a kockázatot jelentő vállalatokkal foglalkozunk.

A térségmenedzsert, a térségi megbízottat, a munkaügyi kirendeltség szakemberét és más helyi, valamint egy kormányzati szintű szakembert magába foglaló szakértői csoport feladata továbbiakban a foglalkoztatási válság –veszély természetének tartalmának feltárása.

II. A 20 főnél nagyobb vállalat

1. A vállalat neve:.....

.Sorszama az összesítő táblázatban:

2. A vállalat tevékenységek(i):

3. A vállalat fontosabb termékei :

4. A vállalat tulajdonosa (i): multinacionális (1), vegyes vállalat külföldi többséggel (2)
Vegyes vállalat magyar többséggel (3), magyar vállalat (4)

5. A vállalat alkalmazottainak becsült száma:

6. A vállalat besorolása létszám kategóriákba :

1-9, 10-19, 20-49, 50-249, 250-999, 1000-nél több

7. A vállalat alkalmazottainak fontosabb, nagyobb számban előforduló munkakörei-szakmái)

| Foglalkozási-szakmacsoportok megnevezése | Becsült létszám | Foglalkozási-szakmacsoportok megnevezése | Becsült létszám |
|--|-----------------|--|-----------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

8. Ismeretei szerint milyen mértékben jellemzik a vállalatot az alábbiak? (1-5 fokú skálán)

1. anyagos bérmunkát folytat 1 – 2 - 3 - 4 - 5 nem tudom-

2. anyagmentes bérmunkát folytat 1 – 2 - 3 - 4 - 5 nem tudom

- | | | |
|--|-------------------|-----------|
| 3. alkatrésztermelés-beszállítással | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |
| 4. részegység termelés beszállítással | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |
| 5. végtermékgyártás –beszállítással | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |
| 6. végtermékgyártás - beszállítással | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |
| 7. végtermékgyártás –saját értékesítéssel | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |
| 8. életképes vállalat | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |
| 9. rugalmas, a helyzetekhez jól alkalmazkodó vállalat | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |
| 10. több lábon álló vállalat | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |
| 11. környezetében más vállalatoknak is munkát ad | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |
| 12. gazdasági eredményeiben növekvő vállalat | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |
| 13. létszámban növekvő vállalat | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |
| 14. technológiáiban megújuló vállalat (beruházás) | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |
| 15. épületeiben, környezetében megújuló vállalat | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |
| 16. A helyi munkaerőpiacnál magasabb béreket fizető vállalat: | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |
| 17. kiegyensúlyozott munkaviszonyokat biztosító vállalat | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |
| 18. a munkavállalók „jó helynek” tartják | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |
| 19. környezetével jó kapcsolatot ápol | 1 – 2 - 3 - 4 - 5 | nem tudom |

9. Az elmúlt három évben lépett-e kapcsolatra a munkaügyi kirendeltséggel?

igen(1)- nem (2),

10. Munkaügyi kirendeltségnél összegyűlt információk értékelése

| | A vállalat a 2003-2004-es PERIÓDUSBAN | Igen(1)N em(2) | Mértéke | Időpont/ legutolsó, időtartama |
|----|--|-------------------|---------|--------------------------------------|
| 1. | Kért-e munkahelymegőrző támogatást? | | Ft | |
| 2. | Kapott-e munkahely-megőrző támogatást? | | Ft | |
| 3. | Jelentett-e be létszámleépítést? | | Fő | |

| | | | | |
|----|---|--|----------|--|
| 4. | Megfigyelhető volt-e létszámleépítés? | | Fő | |
| 5. | Fogadta-e a kiközvetített munkaerőt? | | Igen-nem | |
| 6. | Kért-e munkaerőt felvételre? | | Igen-nem | |
| 7. | Kért-e képzést, átképzést a felveendők számára? | | Igen-nem | |
| 8. | Kért-e munkahelyteremtő támogatást? | | Ft | |

11. A vállalat leépülését, válságát megelőző/csökkentő illetve a vállalat fejlődését elősegítő tényezők feltárása

Az eredményes fejlődéshez milyen feltételekre lenne szüksége?

1= erősen hiányzik a feltétel 2=hiányzik a feltétel 3= részben megvan, de fejlesztendő, bővítendő

4= kielégítően rendelkezésre áll a feltétel 5= teljesen rendelkezésre áll a feltétel

Bekarikázással jelölje a skálán az egyes feltételek *jelenlegi hiányának illetve meglétének mértékét*

| <i>Tényezők</i> | <i>Mértékek</i> | | | | |
|--|-----------------|---|---|---|---|
| új piacképes termékek, termények | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| nagyobb kapacitás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a meglévő berendezések bővítése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a technológiai folyamat hiányzó elemeinek kiegészítése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| új termék feldolgozásához vagy előállításához szükséges berendezés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| új termeltetői, integrátori beszállítási lehetőséget nyújtó kapcsolat, | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| új piaci kapcsolatok | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| felkészült munkaerő | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| olcsó munkaerő | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| megfelelő menedzser(ek) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hatékonyabb termelés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| minőségbiztosítási rendszer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

LUDENS ELTE Humánerőforrás Fejlesztő és Kutató Központ- 3K ALAPÍTVÁNY

Igazgató: Dávid János, 1117 Budapest, Pázmány Péter sétány 1/a. Tel /Fax: 356-1081 E-mail: consens@mail.datanet.hu

| | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| források a termelés finanszírozására | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| kedvező beruházási hitel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| támogatás a beruházáshoz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| termelési szaktanácsadás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| szaktanácsadás marketinghez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Interjúterv

12. A vállalat leépülését, válságát megelőző/csökkentő, illetve a vállalat fejlődését elősegítő tényezők feltárásának jegyzőkönyve:

Miután kitöltötték a fenti kérdéssort, folytasson beszélgetést azokról a tényezőkről, amelyek

- válság által fenyegetett vállalatok esetében a válság okainak megértéséhez a legfontosabbak
- sikeres, jól működő vállalatok esetében gátolják/lassítják a további fejlődést, növekedést

Mindkét esetben az a beszélgetés célja, hogy kiderítsük, hogy miként, milyen segítő beavatkozással lehetne a vállalat felszínre került problémáját megoldani/ csökkenteni, illetve a fejlődését gátló akadályokat elhárítani.

A legfontosabb szempontok :

- piaci kapcsolatok problémái és fejlesztésének lehetőségei
- termékek piaci pozíciói és fejlesztésének lehetőségei
- technológiák állapota és fejlesztésének lehetőségei
- munkaerő/szaktudás feltételek és a környezet tennivalói a fejlesztésben

A beszélgetés során mérjük fel, hogy a térségi vállalatok között létrehozandó együttműködésekkel lehet-e fejleszteni

- a felkeresett vállalat eredményességét?
- a térség más vállalatainak
 - eredményességét
 - piaci kapcsolatait
 - foglalkoztató képességét
 - technológiai kultúráját

A beszélgetés során azt is mérjük fel, hogy a felkeresett vállalat, ill. vezetése milyen tudás/ismerethiánnyal rendelkezik, amely elhárításával eredményessége növelhető?

A leggyakoribb ismerethiányok

- piacismeret
- marketing ismeretek
- szervezési vezetési ismeretek
- külső források, fejlesztési/pályázati lehetőségek ismerete

A térségi gazdasági- foglalkoztatási kockázat értékelés rendszere

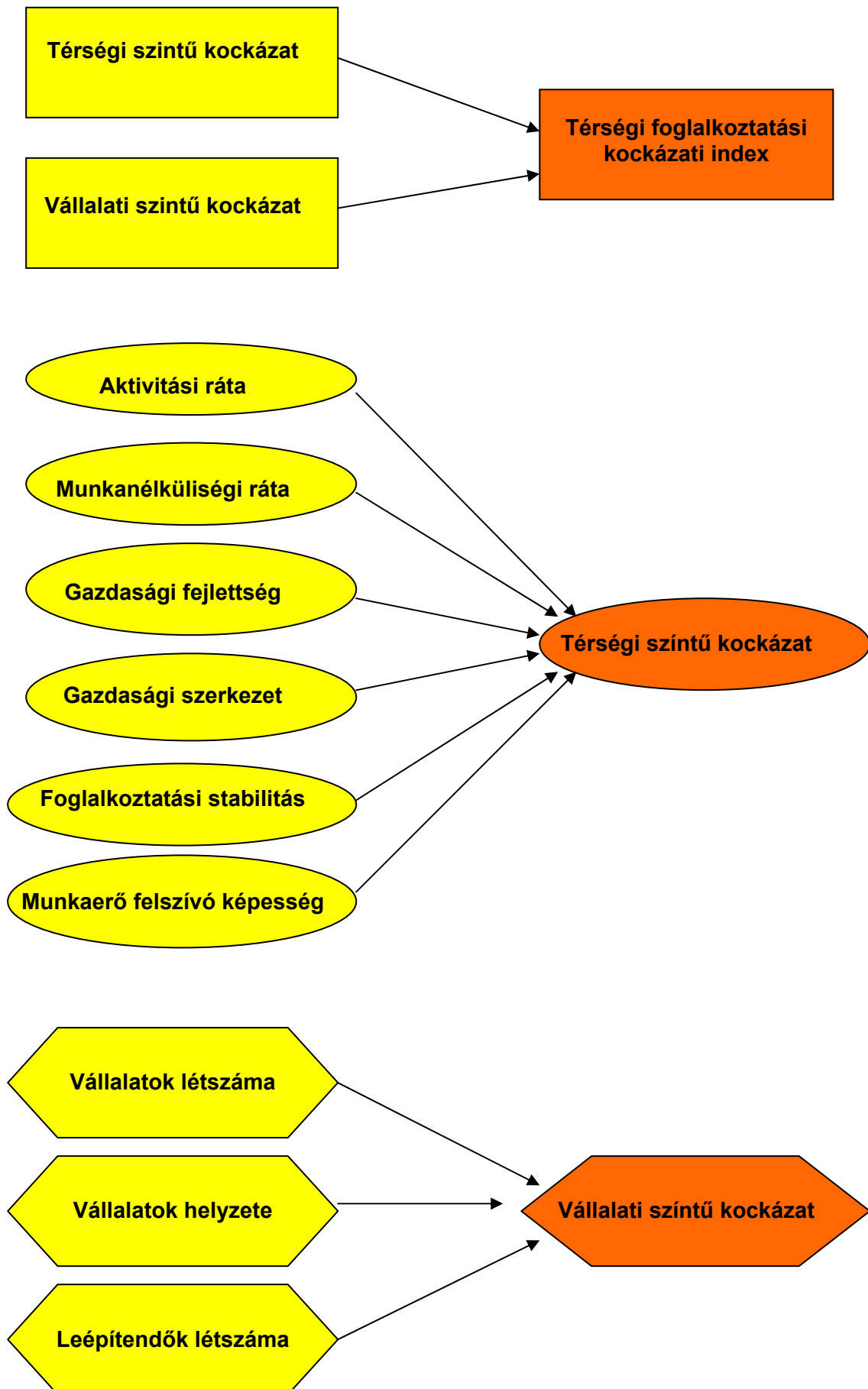
Térségi szintű kockázat

| Sorszám | Kockázati indikátorok | Mértékek | Kockázati pontszám |
|-----------|--|--|--------------------|
| 4. | Foglalkoztatási aktivitási ráta | <34% = 0 35- 44% = 20 45- 50% = 10 50%- tól = 0 | MAX. 20 |
| 6. | Munkanélküliségi ráta | <7% = 0 8- 13% = 10 14 %- tól= 0 | MAX. 10 |
| 7. | KSH térségi gazdasági fejlettség szerinti besorolása | Lemaradó (1)= 10 Stagnáló (2)= 20 Felzárkózó (3)= 20 Fejlődő (4)=0 Dinamikusan fejlődő (5)=0 | MAX. 20 |
| 15. 1- 8 | A térség gazdasági szerkezete | Leépül= 2.5 Stagnál= 2.5 Fejlődik= 0 | MAX. 20 |
| 15. 9- 13 | A térség foglalkoztatási stabilitása | Mamut vállalat= 10 Önkormányzat= 10 Néhány vállalat= 5 Több vállalat= 0 Önkormányzat+ vállalkozások= 0 | MAX. 10 |
| 16. | A térség munkaerő felszívó képessége | 0 fő= 20 1- 49 fő= 10 50- 99 fő= 5 100- 199 fő= 2, 5 200 főtől= 0 | MAX. 20 |
| | összes | | 100 |

Vállalati szintű kockázat

| Sorszám | Kockázati indikátorok | Mértékek | Kockázati pontszám |
|---------|--|---|--------------------|
| 17. 3 | Foglalkoztatottak létszáma | 30fő/ pont | Max 45 |
| 17. 4 | Vállalat helyzete | Leépül=10 pont Stagnál=5 pont Fejlődik=0 pont | Max. 10 |
| 17. 6 | Leépítéssel veszélyeztetett dolgozók száma | 10fő/ pont | Max 45 |

A kockázati index komponensei



Sátoraljaújhely és Sárospatak

A sátoraljaújhelyi és sárospataki kistérségek bemutatása

Észak Magyarország régiója ad otthont a magyar lakosság több mint 12%-nak, de a régió bruttó hazai termékhez való hozzájárulása alig 8%, ami ráadásul igen egyenetlenül oszlik meg a régiót alkotó három megye között: Borsod-Abaúj-Zemplén megye 5%, Heves megye 2%, Nógrád megye 1%. A régió mind gazdasági, mind foglalkoztatási szempontból hátrányos helyzetű, a nehézipar az 1990-es évek eleji összeomlása óta.

Az egy főre jutó GDP 2001-ben

| | országos átlag százalék | megyék átlagának százaléka |
|-----------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Észak Magyarország | 66% | 84% |
| Borsod-Abaúj-Zemplén | 64% | 82% |
| Heves | 75% | 96% |
| Nógrád | 56% | 72% |

Borsod-Abaúj-Zemplén megye az egy főre jutó GDP alapján a 18. a megyék fejlettségi rangsorában.

A 28.000 lakosú sátoraljaújhelyi kistérség és a 44.000-es sárospataki kistérség együttes tárgyalását a sok tekintetben hasonló múlt és jelen mellett, a két térség közötti intenzív gazdasági kapcsolatok teszik indokolttá, különösen, ha figyelembe vesszük mindkét térség relatív elszigeteltségét. Egyetlen érzékletes adat: a megyei Közútkezelő mérései alapján a 3-as út forgalma Miskolc és Nyékládháza között akkora, mint Sátoraljaújhely és Sárospatak között.

A sárospataki kistérség teletelepülései: Sárospatak, Bodrogolaszi, Erdőhorváti, Györgyarló, Háromhuta, Hercegkút, Kenézlő, Komlóska, Makkoshotyka, Olaszliszka, Sáradsadány, Tolcsva, Vajdácaska, Vámosújfalú, Viss, Zalkod.

A sátoraljaújhelyi kistérség települései: Sátoraljaújhely, Alsóberecki, Alsóregmec, Bodroghalom, Bózsza, Cigánd, Dámóc, Felsőberegci, Felsőregmec, Filkeháza, Füzér, Füzérkajata, Füzérkomlós, Füzérradvány, Hollóháza, Karcsa, Karos, Kishuta, Kisrosvágy, Kovácsvágás, Lácacséke, Mikóháza, Nagyhuta, Nagyrosvágy, Nyíri, Pácin, Pálháza, Pusztafalu, Révleányvár, Ricse, Semjén, Tiszacsermely, Tiszakarád, Vágáshuta, Vilyvitány, Zemplénagárd

Foglalkoztatottak az összes foglalkoztatott százalékában 2001-ben

| | <i>Mező- és erdőgazdálkodás</i> | <i>Ipar és építőipar</i> | <i>Szolgáltatás jellegű ágazatok</i> |
|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--|
| Sárospataki kistérség | 9,10% | 34,60% | 56,40% |
| Sátoraljaújhelyi kistérség | 4,10% | 43,10% | 52,80% |
| Kistérségek összesen | 3,90% | 34,30% | 61,80% |

Sárospatak, és Sátoraljaújhely városok, mint jelentősebb központok, és a térség gerincét alkotó Hegyalja és a hozzá csatlakozó zempléni, bodrogi települések életét évszázadok óta a térség kedvező természeti adottságai határozták meg: jelentős faállomány, festői hegyvidék, folyók, bortermelés - és kereskedelem, ásványi kincsek, kaolin lelőhelyek. A két statisztikai térségben a gazdaságilag sok közös vonás mellett jelen vannak az eltérő területi sajátosságok is. A sárospataki kistérségben hagyományosan nagyobb szerepe van a mezőgazdasági tevékenységnek, míg a sátoraljaújhelyi kistérségben e tevékenység csak a megyei átlagnak megfelelő 4 % körüli, ugyanakkor az ipari és építőipari ágazatok aránya 43%-ot is meghaladja, ami közel 9 százalékponttal múlja felül a sárospataki adatot. A két térség közül a sárospatakiban magasabb az egy főre jutó jövedelem, ott a megyei átlagnak 80%-a, míg a sátoraljaújhelyi térségben ennél alacsonyabb, csak 72%-os a megyei adatokhoz képest. A személyi jövedelemadó-alapot képező jövedelem 2002-ben egy állandó lakosra a Sárospataki kistérségben: 331077 Ft volt, a Sátoraljaújhelyi kistérségben: 313304 Ft, míg Borsod-Abaúj-Zemplén megye esetében ez az összeg elérte a 356811 Ft-ot.

A népesség száma gazdasági aktivitás szerint a legutóbbi népszámlálás alapján.

| | foglalkoztatott | munkanélküli | inaktív kereső | eltartott |
|-----------------------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|------------------|
| Sárospataki kistérség | 7768 | 1682 | 9755 | 8726 |
| Sátoraljaújhelyi kistérség | 11838 | 2728 | 16210 | 13177 |

A népesség százalékos megoszlása gazdasági aktivitás szerint a legutóbbi népszámlálás alapján.

| | foglalkoztatott | munkanélküli | inaktív kereső | eltartott |
|-----------------------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|------------------|
| Sárospataki kistérség | 27,81% | 6,02% | 34,93% | 31,24% |
| Sátoraljaújhelyi kistérség | 26,93% | 6,20% | 36,88% | 29,97% |

A fenti táblázatban kistérségenként a 100%-ot a helyben lakó teljes népesség alkotja, tehát a “munkanélküli” kategóriában szereplő százalékos értékek definíciós okokból meg sem közelíthetik a hivatalos munkanélküliségi ráta értékeit. Igen rossz eltartottsági arányok jellemzőek egész Észak Magyarországra, ahol száz 15-59 éves korú személyre 61 idős és gyermek jut, amíg országosan csak 57 ez az adat.

A térségben a regisztrált munkanélküliek iskolai végzettsége rosszabb a megyei mutatóknál, közel 50 %-uk nem végzett legfeljebb csak 8 általánost, a közép- és felsőfokú iskolai végzettségűek aránya pedig öt százalékponttal kisebb a megyei átlagnál.

Belső vándorlási különbözet 1000 lakosra vetítve (KSH)

| | 1990 | 1995 | 2002 |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Észak Magyarország | -4,5 | -2,4 | -2,4 |
| Borsod-Abaúj-Zemplén | -6,8 | -3,5 | -3,6 |
| Heves | 0,1 | 0,0 | -0,9 |
| Nógrád | -3,6 | -2,2 | -0,7 |

Az észak-magyarországi régióban az 1980-as évek közepétől a természetes fogyás és vándorlási egyenleg negatívba fordulása következtében az állandó népesség évről-évre csökkent, az 1991-es népszámlálás óta például 4%-kal csökkent.

A népesség korcsoportok szerinti százalékos megoszlása (2001.február 1.)

| | 14 éves és fiatalabb | 15-39 éves | 40-59 éves | 60 éves és idősebb |
|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|
| Magyarország | 16,6 | 35,0 | 27,9 | 20,4 |
| Észak Magyarország | 18,0 | 33,6 | 27,6 | 20,8 |
| Borsod-Abaúj-Zemplén | 19,1 | 33,9 | 27,0 | 20,0 |
| Sárospataki kistérség | 19,1 | 34,0 | 26,3 | 20,5 |
| Sátoraljaújhelyi kistérség | 20,6 | 32,5 | 26,5 | 20,5 |

A két térség demográfiai jellemzőiben, az azonosságok mellett eltérő vonások is felismerhetők. Az ezer főre jutó elveszületések száma a megyén belül a sárospataki körzetben a legkisebb (8,5), ugyanakkor a sátorajújhelyi körzetben a halálozási mutatók a legmagasabbak közé tartoznak a megyében. A 60 évnél fiatalabb életkorú lakosság arányszáma a két körzetben nagyjából kiegyenlített képet mutat, közel 80 %-os, ami egyben a megyei átlagnak is megfelel.

Munkanélküliségi adatok 2004 márciusi állapot

| | <i>Regisztrált munkanélküli</i> | <i>Ebből pályakezdő</i> |
|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| <i>Sárospataki kistérség</i> | <i>3025</i> | <i>288</i> |
| <i>Sátoraljaújhelyi kistérség</i> | <i>3407</i> | <i>254</i> |
| <i>BAZ megye összesen</i> | <i>57004</i> | <i>5201,00%</i> |

Az utóbbi évtizedben a tradicionális helyi cégek (TOKAJBOR, Dohánygyár, Hollóháza, Elzet) piaci súlyukból és foglalkoztató képességükből egyaránt veszítettek. A mezőgazdasági nagyüzemek felbomlottak (Tsz- ek , Állami Gazdaságok). A helyükön alakult egyéni, illetve családi gazdaságok nem tudták kitölteni a nagyüzemek utáni űrt. A szőlő - bor ágazatban több komoly tőkével rendelkező gazdasági társaság működik /Tokaj Kereskedőház, Oremus/, amelyek jelentős beruházásokat hajtottak végre az elmúlt években. Ezek főként az ültetvény-telepítésben és a borászati technológiában testesültek meg, ugyanakkor a hagyományos növény- és állattenyésztés komoly jövedelmezőségi problémákkal küszködik, csakúgy, mint a korábban prosperáló textil- és ruházati ipar. A viszonylag kedvezőtlen közlekedési feltételek és az infrastrukturális hiányosságok miatt a befektetők nem jelentek meg a kívánt mértékben. A KSH kidolgozott elérési mutató alapján, ami a közúton való elérhetőséget jellemzi, a régióban legrosszabb helyzetben a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében fekvő kistérségek vannak. A sátoraljaújhelyi térség településeinek 72% rendkívül rossz elérhetőségű, míg ugyan ez az arány a Sárospataki térség településeinek esetében "csak" 18%.

A kistérségek településeinek elérési mutatói (KSH 1999)

| | <i>0,000-0,299</i> | <i>0,300-0,599</i> | <i>0,6</i> |
|----------------------------|--------------------|--------------------|------------|
| Sárospataki kistérség | 6,30% | 75,00% | 18,80% |
| Sátoraljaújhelyi kistérség | 0,00% | 27,80% | 72,80% |
| BAZ megye | 7,30% | 69,20% | 23,50% |
| Heves megye | 23,70% | 76,30% | 0,00% |
| Nógrád megye | 18,00% | 74,20% | 7,80% |
| Észak-Magyarország | 12,80% | 74,20% | 15,60% |

Minnél magasabb az elérési mutató értéke, annál kedvezőtlenebb az elérhetőség.

Mind a két kistérség vállalkozáshiányos terület. Az ezer lakosra jutó működő vállalkozások száma országos átlagban 85, a sárospataki érték 55, a sátoraljaújhelyi csupán 42. A beruházás ösztönzést és területfejlesztési célok megvalósulását elősegítendő hozták létre Sátoraljaújhelyen az ipari parkot, és Zempléni Vállalkozási Övezetet. A helyben működő Vállalkozásfejlesztési Alapítvány inkubátor házak létrehozásával is igyekeznek a vállalkozás alapításokat előmozdítani.

Sárospatak és Sátoraljaújhely főbb foglalkoztatói (esettanulmány)

A projekt első lépése egy kvalitatív módszertanon alapuló adatgyűjtés volt, abból a célból, hogy megismerjük kiválasztott kistérségek foglalkoztatási helyzetét és feltérképezzük azokat a potenciális informátorokat, együttműködő szervezeteket és személyeket, akik a válság-előrejelző rendszer létrehozásában segítségünkre lehetnek. A nem statisztikai eljárás alapuló válság- meghatározás azért is fontos, mert egy- egy vállalkozás válságos helyzete nem biztos, hogy az, aminek látszik - lehet például egy prosperáló cégcsoport teherviselő tagja. Egy „papíron” jól működő leányvállalat külföldi központja is dönthet úgy, hogy külső okok miatt – vagy azért mert az elért nyereségszinttel elégedetlen - nem folytatja tovább a termelést az országban. Bizonyos tehát, hogy a válságos helyzetű vállalkozások aránya nem azonos azzal, amit akár az adóbevallások, akár kérdőíves felmérések alapján számolni szoktak. Az volt a célunk, hogy a már meglévő statisztikai adatbázisok áttekintése mellett, „közelebb menjünk” a problémákhoz, ezért Sárospatakon és Sátoraljaújhelyen több mint harminc interjút készítettünk a foglalkoztatásban érintett helyi szereplőkkel. Az adatgyűjtésnek ebben a szakaszában igyekeztünk mélyebb ismereteket szerezni a térségekben működő vállalkozásokról és a vállalkozásokkal kapcsolatban álló, őket segítő szervezetekről (területfejlesztési irodák, munkaügyi kirendeltségek, kamarák területi irodái, helyi vállalkozásfejlesztési irodák). A két térség vállalatvezetőivel folytatott beszélgetések során sikerült egy plasztikus képet kialakítanunk a vizsgált területről, a menedzserek számos olyan értékes információval szolgáltak, amelyek pusztán adatok elemzéséből nem ismerhetők meg. Az így létrejött adatbázis lett az alapja az előrejelző rendszer és a kockázati index megalkotásához szükséges kvantitatív módszertannak. A következőkben sorra vesszük a két térség fontosabb foglalkoztatóit, iparági bontásban.

Ruházati ipar

A két kistérségben összesen 42 vállalkozás tevékenykedik a ruházati- és bőriparban (sárospataki 18, sátoraljaújhelyi 24). A 42 vállalkozás nagy része mikro- illetve kisvállalat, hat közülük középvállalat. 250 főnél többet foglalkoztató vállalkozás csak egy van, a

sátoraljaúj helyi székhelyű Herukon Rt. A magyar ruházati ipar a rendszerváltás előtt nagyrészt a KGST piacokra termelt. Ezek a cégek saját termékeiket forgalmazták, amelyeket hazai alapanyagokból állítottak elő. Jelenleg megfigyelhető, hogy azon országok ruhaipari cégei tudják felvenni a versenyt a távol- keleti konkurenciával, melyek saját terméket gyártanak és az alapanyaggyártást is kézben tartják (Olaszország, Spanyolország, Portugália, Törökország). A keleti piacok összeomlása azokat a vállalatokat érintette kevésbé súlyosan, amelyeknek már volt korábbi, rendszeres bérmunka kapcsolata nyugati vállalatokkal. Több saját terméket gyártó vállalat is inkább átállt a kizárólag nyugati bérmunkára való termelésre. Ez a 1990- es évek elején sok cég számára tűnt az egyetlen jó stratégiának, a biztos és folyamatos megrendelések miatt. E vállalatok, alultőkésítettségük miatt képtelenek voltak vállalni a fejlesztési költségeket és az új termékek bevezetésével járó kockázatot, ezzel azonban lemondtak a saját termék által elérhető extraprofitról és rendkívül kiszolgáltatott helyzetbe kerültek a kisszámú nyugati megrendelőjüktől. A 1990- es évek közepétől a hazai termelési költségek folyamatosan emelkedtek, míg a távol- keleti ruházati ipar töredék áron, nagy mennyiségben és immár megfelelő minőségben tudott termelni. Az egyszer használatos, silány minőségű kínai termék mára már csak mítosz, ezen áruk minősége folyamatosan javult, a kínai termékeket a fogyasztók széles köre elfogadta. Igaz, e termékek ma még nem versenyeznek a „nyugati márkás termékekkel”.

A két térségben, a néhány közepes ruházati vállalkozás mellett, számos kis varroda működik, melyek a nagyobb cégekhez képest még inkább kiszolgáltatott helyzetben vannak. A termékben rejlő, folyamatosan csökkenő nyereséghányad mellett, a minimálbér megemelésének következtében, több munkaadó havi 30- 40 ezer forintos béreket fizet a varrónőknek (hallottunk havi nettó 25 ezer forintos fizetésekről is). A kisvállalkozások esetében gyakori a fekete foglalkoztatás. A minimálbér alatti fizetések gyakori technikája, hogy teljesítménybér esetén a minimálbér jelenti a 100%- ot, melynek elérése fizikai képtelenség. Meg kell említeni, hogy találkoztunk „pozitív” példával is, ahol a foglalkoztató legalább a minimálbért elérő fizetést nyújt. A ruhaipari vállalkozások folyamatos munkaerőhiánnyal küzdenek, ez azonban nem a ruhaipar prosperálásának, hanem inkább agóniájának a jele. Egy alacsony jövedelmű keresőkkel rendelkező család számára a foglalkoztatásból származó jövedelem és a szociális ellátásokból származó jövedelem közötti különbség oly kicsire csökkent, hogy ez utóbbi még magasabb összegű is lehet, ha figyelembe vesszük a munkavállalás egyéb költségeit is. Éppen ezért a munkanélküli segély „konkurenciát” jelent a varrónői fizetésekkel szemben.

Piaci kapcsolatok

A Herukon csak női felső ruházati termékeket gyárt de azt igen széles választékban, a szoknyától a nagykabátig. A férfi ruházat gyártása teljesen más gépészetet, más technológiát, más szakmai kultúrát igényel, mint amit a női ruházat követel. A cégnek van két saját márkaneve, amit jobban el tudnak adni Japánban, mint belföldön. Ennek az az oka, hogy a kínai árút Japánba csak korlátozott mértékben engedik be, míg Magyarországra szinte korlátlanul. A cégvezető elmondása alapján - „Magyarországon csak minimális mértékben adunk el, Én nem vagyok hajlandó a kétforintos áruval versenyezni”. A saját termékek mellett bér munkában is gyártanak külföldi cégek számára. A Herukon- nak már a rendszerváltás előtt volt nyugat- európai bér munka kapcsolata, emiatt a keleti piacok összeomlása nem érintette végzetesen a céget. A cég legrégebbi bér munka kapcsolata már 17 éves, a „legfiatalabb” másfél éves. Ezzel az új partnerrel a cég tavaly egy nagy volumenű szerződést írt alá. A cégvezető elmondta, hogy ezzel a munkával nagyon nagy kockázatot vállaltak, de végül is sikeres volt az együttműködés. Ennek a jó referenciának köszönhetően egy még komolyabb megrendelésre van kilátásuk. A Herukon két éven belül megszünteti a termelést Magyarországon, sátoraljaúj helyi üzemében, csak 50 főt hagy meg, akik nem varrónők lesznek. Már megalakult a szlovákiai és az ukrainai Herukon, a termelést ezekhez a cégekhez telepítik át. A menedzser szerint - „A piaci háttérünk megvan, a vevők csak azt várják, mikor nyílik meg a Herukon Ukrajna, amely az ukrán- magyar határtól 8 km- re található”.

A sárospataki Ruhagyár Rt. Szintén női felsőruházati termékeket gyárt bér munkában. 2 német, 1 holland, 1 francia vállalat a bér munka partnerei, a szerződési feltételeket minden évben újratárgyalják. A külföldi partnereknek gyártott modelleket lemásolják és az üzem területén árusítják. A konfekcióipari megrendelések évente két szezonban jelentkeznek, egyre hosszabbak azonban a szezonközi időszakok, amikor szüneteltetni kell a gyártást, mert nincsenek megrendelések.

Beágyazottság, helyi gazdasági kapcsolatok

A térség nagyobb textilruházati cégei között nincs együttműködés, azonban minden nagyobb vállalat tucatnyi környékbeli kisvarrodának ad ki munkákat. Ezek a 8- 10 főt foglalkoztató vállalkozások rendkívül kiszolgáltatott helyzetben vannak a nagyokkal szemben, egy nagy cég bezárása esetén számos kivállalkozás is azonnal csődbe jutna.

Technológia

Az általunk megismert ruhaipari cégek vezetői nem a technológiai lemaradást látták cégük legfőbb hátrányának. Az iparág inkább a munkaigényes ágazatok körébe tartozik, ahol a technológia vagy a képzettség kisebb szerepet játszik. A Herukon vezetője elmondta, hogy a konfekcióiparban rendkívüli jelentősége van a gyorsaságnak. Ez a divat követésére és a szállításra egyaránt vonatkozik. Szerinte, ha a kínai textilruházati ipar képes lesz megoldani a gyors, nagymennyiségű és folyamatos szállítással kapcsolatos problémáit, akkor - *”Európában a gyártók mellett a kereskedőknek is harangoztak”*

Emberi erőforrás

A Herukon jelenleg közel 600 embert foglalkoztat. A cég vezetője úgy látja, hogy Ukrajnában és Szlovákiában jobban képzett varrónőket lehet találni, mint Magyarországon. Legnagyobb problémája azonban a hazai munkaerővel az, hogy nagyon drága. Amikor a hamarosan beinduló ukrán üzemükbe varrónőket kerestek havi 20 ezer forintos fizetéssel, a meghirdetett 50 álláshelyre 500 fő jelentkezett és a jelentkezők 95%- a szakképzett volt. A menedzser a cég középvezetőivel meg van elégedve - *„Fiatalt de rutinos középvezetői gárda és olyan mobil, hogy holnap beültem az autóba és Ukrajnába két hónap alatt, betanítják az embereket.”* Más forrásból tudjuk, hogy a Herukon által kínált bérek nem haladják meg a jelenlegi minimálbért.

A sárospataki Ruhagyár Rt.- nél jelenleg 192 fő a foglalkoztatottak létszáma, évente 15 alkalmazott elmegy nyugdíjba. A cég vezetője szerint már három éve egyetlen jelentkező sincs a helyi szakiskolában meghirdetett varrónői szakra. A jelenlegi dolgozói állomány képzettségével is vannak problémák. A ruhagyár a varrónők körében csoportos teljesítménybérézést alkalmaz, de a bérek megállapításánál azt is figyelembe veszik, hogy nem azonos mennyiségű, bonyolultságú munkát végeznek az egy csoportba tartozók. Egy átlagos dolgozó havonta kevesebb, mint 50. 000 forintot vihet haza minden levonás után, az átlag órabér 360 forint. A cég az utóbbi években minimálisra csökkentette az adminisztratív állomány létszámát.

Jövőkép, stratégiák

A cégek vezetői is tisztában vannak a ruhaipar kilátástalan helyzetével, ezért többnyire csak túlélési stratégiákban gondolkoznak. Ezek a következők lehetnek:

- Költségcsökkentés
- Állami támogatásokból „élés”
- Profilbővítés
- Áttelepülés

Költségcsökkentés és állami támogatásokból „élés”

A *költségcsökkentés* egyrészt az általános bérköltség minimalizálást, másrészt a működési költségek radikális megnyirbálását jelenti. A Pataki Ruházati Rt. esetében három év alatt kétharmadával csökkentették az irodai dolgozók létszámát. A legmegdöbbentőbb munkakör összevonást is ennél a cégnél tapasztaltuk: az ügyvezető igazgató a fűtő is egyben. A telephely őrzését nemrég megszüntették, míg korábban biztonsági őrköt alkalmaztak, jelenleg már éjszakai portás sincs. A választások évében a szezon közti időszakra a cégnek nem volt megrendelése, utánrendelése, ezért az ügyvezető sajátos ötletével rákényszerítette a szociális ellátó rendszert, hogy szezonális szünet alatt a dolgozókat segéllyel „fizesse”. Minden varrónő munkaviszonyát közös megegyezéssel megszüntették, és a dolgozók beleegyeztek abba, hogy arra a két hónapra, amíg a szezon közti szünet tart elmennek munkanélküli segélyre. A dolgozók és a vezetés megállapodtak, hogy, két hónap múlva, amikor beindulnak a megrendelések, újra visszavesznek mindenkit. Ezzel a „trükkal” sikerült megoldani, hogy ne legyen veszteséges a cég, azonban nagy felháborodást keltett munkaügyi kirendeltség dolgozói és a város vezetése körében. A ruhagyárban úgy számoltak, hogy minden tavasszal elmennek munkanélküli segélyre, szeptemberben pedig kiadják az éves szabadságot. Tavaly azonban sikerült elkerülni a kéthónapos leállást, amit egyedül egy utólagos nagyobb megrendelésnek volt köszönhető. A jelenlegi szabályozás mellett ezt a gyakorlatot és esetleges terjedését a hatóságok nem tudják megakadályozni. Sok helyi szociális- foglalkoztatási érdek fűződik e gyakorlathoz. A Ruházati Rt vezetője szerint az utóbbi években Sárospatakon és környezetében a Ruhagyáron kívül minden konfekcióipari vállalkozás veszteséges. A részvénytársaság is csak a csökkent munkaképességűek foglalkoztatására adott támogatásnak a radikális költségcsökkentéseknek és az üzem területén, egy pincében működő boltjának köszönheti, hogy nem veszteséges. Bár a cég hivatalosan csak bér munkát végez, saját terméke nincs, de a bolt évi tízmillió forintos forgalmat bonyolít. A boltban a bér munka partnerek termékeinek klónjait árulják, anélkül, hogy erről a partner cégei tudnának és, hogy jogdíjat fizetnének érte. Igen alacsony áron kínálják ezeket a „termékeket”, igazodva a környék erőteljes árérzékenységéhez (női kosztüm 8. 000 forint).

Profilbővítés

A sátoraljaújhelyi Herukon Rt. újabb bérmunka megbízások megszerzése mellett, profilbővítéssel próbálja a cég talpon maradását elősegíteni. A cég, bár bevételeinek zöme a bérmunkából származik, azon kevés magyarországi konfekcióipari vállalkozások közé tartozik, amelyek végig kitartottak a saját termék gyártása és fejlesztése mellett, van két saját, „márkázott” termékük. A legrégebbi olasz bérmunka partnerük, melynek vezetésével az elmúlt 17 év alatt igen jó személyes kapcsolat alakult ki, megbízta a céget a Kínában gyártatott ruháival kapcsolatos, élők munkáigényes, utómunkálatok elvégzésével. A sanghaji árút kirakodják Olaszországban, és onnan Magyarországra küldik kicsomagolásra, minőségellenőrzésre, átvásalásra, címkézésre, vállfázásra, majd visszaküldik Olaszországba. Ezen a módon közel évi 100. 000 darab kínai áru megy át a Herukonon. A cég vezetője szerint, nincs olyan magyar konfekcióipari vállalat, amely minőségben felül tudná múlni a kínai konkurens cégeket. Mindez ellentmond a silány kínai árukról kialakult sztereotípiának.

Áttelepülés

A minimálbér nagymértékű emelésére a Herukon Rt radikális választ adott, a magyarországi termelést teljes egészében megszünteti. A ruhagyártás rendkívül élők munká- intenzív ágazat, az iparág cégeinél a költségek nagy része bérköltséggé jelentkezik. A minimálbér 50. 000 forintba történő emelésekor a Herukon bérmunka partnerei jelezték, nem hajlandók az árakban a béremelkedést figyelembe venni, ezért a cég úgy döntött a teljes termelését átviszi Szlovákiába és Ukrajnába. Még a leendő EU tag Szlovákiában is 40%- kal alacsonyabb általános költséggel tudnak termelni, mint Magyarországon. A ruhagyár vezetője az állam szerepvállalását firtató kérdésre kissé cinikus de kétségkívül racionális választ adott - „*Vagy az állam támogatja a céget, tudva, hogy két év múlva úgyis odébb állunk, így elodázva 1000 ember munkanélküliségét (a Herukon és a kisebb, vele kapcsolatban álló varrodák alkalmazottai), vagy, ahogy felfuttatjuk az ukrán céget, hagyjuk a sátoraljaújhelyit bedőlni*”.

Összefoglalás

A két kistérségben 3 éven belül a ruházati ipari termelés teljes megszűnése várható. A legnagyobb ruhaipari foglalkoztató (Herukon Rt.) két éven belül megszünteti a magyarországi gyártást, a térség másik jelentős ruhaipari vállalkozása középtávon önfelszámoló stratégiára rendezkedett be - „*2- 3 évvel ezelőtt még úgy gondoltam addig fogunk működni, amíg lesz partner, most már úgy látom addig fogunk dolgozni, amíg el nem fogyunk*”. A két nagy cég termelésének megszűnése tovaryűrűző hatást fog gyakorolni a velük kapcsolatban álló,

környékbeli varrodákra. Az, hogy a relatíve jobb helyzetben lévő cégek számára sem gazdaságos a termelés, előre vetíti az ágazat teljes megszűnését, mind Sárospatakon, mind Sátoraljaújhelyen és környékükön. A legrosszabb scenárió alapján ez kb. **3000 ember elbocsátását jelenti**. Szembe kell nézni a magyarországi ruhagyártás teljes megszűnésével, mivel ez az iparág nem képes versenyezni a kínai bérekkel, vagy a nagy múltú, tőkeerős nyugat- és dél- európai divatcégekkel. A „bérmunkázó” magyar ruhaipar munkaerőköltsége Kínához, vagy akár Szlovákiához képest nem tud olyan alacsony lenni, hogy ne minősüljön így is „rendkívül magas”- nak. Mindezek mellett az iparágat - hasonlóan a tulajdonképpen nem válságágazatok vállalataihoz - nagymértékben sújtja a forint árfolyam ingadozása. Abban, hogy a magyar ruhaipari vállalatok nem tudták követni a nyugat- európai ruhagyárak és divatcégek fejlődési útját nagyrészt az iparág szereplőinek alultőkésítettsége játszott szerepet. A legoptimistább előrejelzés alapján is legalább 1000 munkahely megszűnésével kell számolni a közeljövőben, a két vizsgált térségben. Ezen munkahelyek megőrzésére piac-konform eszközökkel nincs esély.

„Esélyünk sincs a szlovákokkal szemben” /Herukon Rt./

„Ez az az ágazat, aminek nincs jövője.”/Ruhagyár Rt./

Fémipar, Gépipar

A térségben összesen 19 vállalkozás tevékenykedik a gépgyártás területén, ezek között három olyan van, amely 50 főnél többet foglalkoztat. 1968- tól a Csepel Gépgyár Sárospatakon egy üzemet létesített, ahol kerékpárokat valamint varrógépeket készítettek. A volt Csepel területén jelenleg egy ipari park található, nagyrészt ide települtek a jelenlegi gépipari vállalkozások.

A két térség legjelentősebb gépipari vállalata a sátoraljaújhelyi Prec- Cast Öntődei Kft- t, amelyet 1989- ben alapított a Regensburger Die Casting Works Wolf GmbH (RDW) német vállalat és az Elzet akkori igazgatója. Az alapítás után az RDW kivásárolta a magyar tulajdonrészt és ezt követően a cég minden évben nyereségesen termelt. A jelentős szakmai tapasztalatokkal rendelkező német tulajdonos rendkívül a jelentős tőke és piac biztosításán túl, öntészeti szakértelmével is segíti a sátoraljaújhelyi cég működését. A vállalat a sátoraljaújhelyi Ipari Park területén működik egy (2004. 05. 01- ig) vámszabad területen. 1994- ben 144 dolgozóval 527 millió forintos forgalmat ért el, a tavalyi évben már 840 fővel 8 milliárdos forgalmat bonyolított. Négy éve folyamatosan évi 1 milliárd forint körüli összeget fordít beruházásra a német tulajdonos. A Prec- Cast a térség egyik sikertörténete, a vállalat extenzív növekedési pályán van. Évekig adómentességet élvezett, mivel folyamatosan jelentős beruházásokat eszközölt. A Sátoraljaújhelyen történő letelepedést a térség öntészeti

és szerszámkészítési szakmai kultúrája befolyásolta. A vállalat precíziós alumínium és cinköntvényeket gyárt az autó- és az elektronikai ipar számára (néhány grammtól 2 kg-ig) öntő és megmunkáló szerszámokat készít, CNC megmunkálást végez és egyelőre még kis mértékben, de már szerelési munkálatokat is végez. Késztermék, vagy komplett részegység összeszerelést az üzemben nem végeznek. Vecsenyi János (Vecsenyi 1999) szervezet tipológiájából kölcsönzött metafora alapján a Prec- Cast tipikus gazellának mondható. A gazellák a „kezd kicsivel - gondolj nagyra” típusú dinamikus és gyorsan növekvő vállalkozások. A gazellavállalkozások jellegzetes problémája, hogy nem tudnak a sok kínálkozó lehetőség közül választani és a gyors növekedés a szervezeti struktúra folyamatos átalakítását követeli meg. A ilyen gyors fejlődés a gazellák szervezeti rendszerét összeroppanással fenyegeti. Ez a probléma a Prec- Cast- nál is megfigyelhető.

A rendszerváltásig Sátoraljaújhelyen működött az Elzet, amely 1989 előtt, több mint 2000 főt foglalkoztatott. Nagyrészt a szocialista és az arab piacra termelt, - öbök között itt gyártották a LADA személygépkocsikhoz a kilincseket - ma Certa Zárgyártó, Présöntő és Szerszámkészítő Kft néven, osztrák tulajdonú vállalkozásként, zárat, kilincseket gyárt. Elhibázott beruházási politika miatt az 1990- es évek közepén sörösdoboz és repülőgépmotor gyártásával próbálták volna pótolni a kiesett bevételeiket, de a kísérleteik 22 milliárdos csődhöz vezettek. A céget végül több tulajdonosváltás után az osztrák pénzügyi igazgató vásárolta meg.

Sátoraljaújhelyen működött a Toldi Vasipari Szövetkezetet, amely - 1970- től az első magyar páncélszekrénygyár volt - 2003- ban szűnt meg végelszámolással. A cég korábbi vezetője létrehozott egy új vállalkozást úgy, hogy a Toldi nevet megtartotta, a fő profil továbbra is a páncélszekrénygyártás.

A nagyobb szocialista üzemek leépülése után a két térségben csupán néhány mikro- illetve kisméretű utódvállalkozás maradt, melyek többnyire lényegesen kisebb létszámmal a hajdani nagyvállalat profilját folytatták. A gépipar területén új tevékenységbe kezdő vállalkozások szinte alig jelentek meg. Az iparágban tevékenykedő térségi cégek, mind tulajdonosi szerkezetük, mind gazdasági helyzetük tekintetében eltérő képet mutatnak. Általános jelenség ugyanakkor, hogy az összes gépipari vállalkozás szakemberhiányra panaszkodik. Magyarországon a rendszerváltás utáni válságból való kilábalás húzóerejét már az 1990- es évek elején is a gépipari tevékenységek jelentették. Egy vállalat sikerét biztosító tényezők közül az exportképesség az egyik legfontosabb, mivel az export mutatja a legerősebb és időben tovább erősödő kapcsolatot valamennyi eredménymutatóval (Hamar Judit 2003). Az elmúlt, bő tíz évben a külföldiek elsősorban az exportorientált cégeket vásárolták fel, vagy/és ezekben növelték tulajdoni hányadukat. Az általunk vizsgált két kistérségben is jól látható,

hogy az exportképes, külföldi érdekeltségű gépipari vállalkozások jobb helyzetben vannak a többi céghez képest. Ezeknek az exportképes kisvállalatoknak sikerült - valamelyik köztes szinten - bekapcsolódni egy- egy beszállítói piramisba, és egy vagy több multinacionális nagyvállalat beszállítójának a beszállítójává válni.

A három 50 fő fölött foglalkoztató gépipari vállalkozás mind külföldi tulajdonban van. Az iparágban tevékenykedő többi vállalkozás egyikénél sem haladja meg a foglalkoztatottak létszáma az 50 főt. A három nagy cég a következő: Sárospatak: Spsg Rt. 185 fő, Sátoraljaújhely: Certa Zárgyártó, Présöntő és Szerszámkészítő Kft. 300 fő, Prec- Cast Öntödei Kft. több mint 840 fő.

Piaci kapcsolatok

A térségbeli külföldi érdekeltségű vállalkozások jellemzően exportra termelnek. A német szakmai befektető által tulajdonolt sárospataki Spsg menetfűrókat gyárt, melyek döntő többségét Európában értékesíti, Németország, Lengyelország és Románia a legfontosabb célországok. Magyar piacra csak most kezdtek el gyártani, a német anyavállalat a termékeinek magyarországi kereskedelmét is az Spsg Rt- nek adta át. Van néhány helyi vállalkozás is a vevőik között (Tigerdus, Ferro- tools).

Az egyszemélyi osztrák tulajdonban lévő sátoraljaújhelyi Certa tulajdonos- igazgatója nem mutatkozott túl segítőkésznek. Az osztrák- magyar állampolgárságú vezetőtől mindössze annyit tudtunk meg, hogy a világ minden táján vannak vásárlóik.

A német tulajdonban lévő Prec- Cast présöntöde több mint 750 féle, magas minőségi kategóriába tartozó alumínium alkatrészt készít. Ez évente kb. 17 millió darab autóalkatrészt, illetve elektromos alkatrészt jelent. Többek közt olyan nagy autógyárak beszállítója, mint az Opel, BMW vagy a Mercedes. A cég ügyvezető igazgatója így jellemezte a cég helyzetét - *„Piacunk döbbenetesen jó, szeptember végéig összes gépkapacitás 100%- ban terhelt. Több olyan megrendelésünk van, ahol nincs darabszám meghatározva, helyette csak annyi: gyártsunk amennyit bírunk. Piaci korlát nincs, az árkorlát viszont igen szigorú, az autóiipari vevőink pontosan tisztában vannak a helyi termelési költségekkel”*. A németországi eladásokat kizárólag az anyacég bonyolítja, de a sátoraljaújhelyi cég más európai vagy tengerentúli vevőkkel közvetlenül tárgyalhat és szállíthat nekik. A Prec- Cast összesen 8- 10 cégnek ad ki munkát Sátoraljaújhely és Sárospatak térségében, ez nagyjából 160 alkalmazottat jelent. Ezek a kis cégek a Prec- Cast számára öntvényeinek kézi sorjázást, felületkezelést, gépfelújítást és szerszámkészítést végeznek, többüket kizárólag a Prec- Cast látja el megrendelésekkel. Jelenleg négy cég végez a Prec- castnak CNC- vel alkatrész

megmunkálást az ország távoli területein: Mezőkövesden, Székesfehérváron, Budapesten. A Prec- Castnak 16 darab (50- 60 millió forint értékű) CNC megmunkáló központja van, de még további 16- nak tudnak munkát adni, olcsóbb, egyszerűbb forgácsoló gépeknek azonban nem tudják hasznát venni. Sátoraljaújhelyen és Sárospatakon négy CNC megmunkáló központtal rendelkező szerszámkészítő vállalkozás működik, de az alkatrész megmunkálással nem foglalkoznak.

A térségbeli kisebb fémipari cégek egyrészt magyar piacra termelnek, másrészt igyekeznek kisebb- nagyobb beszállítói megrendeléseket megszerezni. Gyakori jelenség, hogy csupán néhány külföldi megrendelés tartja el az egész vállalkozást, ami komoly kockázati tényezőt jelent. A Ferro- tools Rt. egyedi fémmegmunkálást és Gépi forgácsolás végez, alapvetően beszállítók beszállítói - *„Német cégek helyi képviselőinek végzünk nagy pontosságú (5 mikronos) munkákat, nem nagytömegű munkát, hanem inkább alacsony darabszámú nagy pontosságú fémmegmunkálást”.*

A Kék és társa Bt. tevékenysége nem tartozik szorosan a gépgyártáshoz, felületkezelést, horganyzást, foszfátózást, oldószeres festést, elektrosztatikus porfestést, fémcsiszolást végeznek. Sok megrendelést kapnak a Dunántúlról és Budapest környékéről (heti 20 tonna). A cégvezető- tulajdonos szerint munkákat főleg a 30 éves kapcsolatai és a cég hírneve segítségével szerez, a reklám szerinte semmit sem ér. Az autóiipari megrendelések a forgalom 80%- át teszik ki. A munkák 90%- a külföldre kerül, a legnagyobb megrendelő a termelés 50%- át köti le. A cégnek 3 meghatározó vásárlója van (1 francia, 2 német) akik közül, ha egy is tönkremegy, akkor legalább 10- 15 ember munkája válik feleslegessé. A vezető az uniós csatlakozás után megpróbál Szlovákia felé nyitni, ehhez azonban **piackutatásra, marketing tevékenységre lenne szüksége**. Mindezzel a cégvezető is tisztában van és megbízásos alapon, hajlandó lenne egy marketingszakembert alkalmazni.

A Toldi Vasipari Safe, Tresor Acélszerkezetgyártó Kft. a nagy múltú Toldi Vasipari Szövetkezetet 2003- as megszűnése után jött létre. A hazai páncélszekrénypiac telített, manapság több mint tíz ország páncélszekrénygyártója van jelen Magyarországon, világszerte túlkínálat van páncélszekrényekből. A külföldi tulajdonban lévő bankok, biztosítók az anyaországból hozatják a páncélszekrényeket. Egyre fontosabb lesz azonban olyan speciális igények kielégítése, mint például gépkocsikba építhető értéktároló szekrények. Üzletkötők, akiknél nagyobb mennyiségű készpénz fordul elő, igénylik, hogy legyen az autójukban egy olyan doboz, amiben a pénzt tudják tárolni, és amit csak a központban tudnak kinyitni. Egyre nagyobb szerepet kap a tűzbiztonság is, ami azt jelenti, hogy fontossá válik az, hogy iratok vagy adathordozók, tűz esetén ne sérüljenek. Ehhez is speciális tárolók szükségesek, melyek piaca bővülni fog a jövőben. Az ilyen, kreativitást igénylő munkákban lát lehetőséget a

cégvezető, aki nagyrészt korábbi kapcsolatain keresztül szerzi a legtöbb új megrendelést. Helyi cégek közül csak az Certával van kapcsolatuk, akik a páncélszekrények zárrészeit krómozzák nekik. A közelmúltban a BMW egyik beszállítójától kaptak megrendelést. A menedzser- tulajdonos szerint - „Ez nagyon kis szelet a tortából. Hegesztőrobotokhoz gyártunk egy alkatrészt, kis mennyiségben. Egy beszállító beszállítójának a beszállítói vagyunk”.

Beágyazottság, helyi gazdasági kapcsolatok

Beágyazottság tekintetében szintén eltérés tapasztalható a magyar tulajdonú kisebb gépipari vállalkozások valamint az exportorientált, külföldi érdekeltségűek között. Egyes kisebb vállalatok megpróbálják a saját városukban megvásárolni a festéket, papírt, irodaszereket, hogy ezzel is támogassák a helyi kereskedőket. Ez egy tudatos tevékenység, amit többen kihangsúlyoztak az interjúk során. A három nagyobb vállalat is kapcsolatban van helyi vállalkozásokkal, de ez nem terjed túl az éppen aktuális szükségleteik kielégítésén. Nem talákoztunk tartós, hosszútávú, szorosabb együttműködéssel a kicsik és nagyok között. A Kék és társa Bt. vezetője szerint - „A Prec- Cast speciális helyzetben van, külföldről hozzák a nyersanyagot, és innen csomagolva megy vissza Németországba. Nincs szükségük helyi segítségre”. Bár explicit módon senki nem fogalmazta meg, mégis több térségi kisvállalat vezetője úgy tekintett a három külföldi érdekeltségű cégre, mintha azok egyfajta szigetként, a helyi gazdaságtól- társadalomtól elkülönülve működnének. Ennek egyik oka, hogy az alumíniumöntőde vámszabad területen működött (2004. 05. 01- ig) és minden árut vagy terméket, amely a cégtől nem vámszabad területre került le kellett vámoltatniuk. A költségek és a nehézkes eljárások miatt nem érte meg a vállalatnak környékbeli vállalkozásokkal együttműködni. Ez a különleges jogi státusz rendkívüli többlet adminisztrációs terheket is jelentett és azt a sajátos helyzetet eredményezte, hogy több kiegészítő tevékenységet folytató vállalkozásnak magában az üzemben kellett működnie. Ez a helyzet az uniós csatlakozással megváltozott. A Prec- Cast ügyvezetője elmondta, hogy Ő személy szerint szívesen adna lehetőséget több környékbeli vállalkozásnak, de a német tulajdonos rendkívül bizalmatlan a „magyarokkal” szemben. Ésszerű lenne a Prec- Cast számára, ha a neki bér munkát végző cégeknek gépeket is „kiadhatna”, de a tulajdonos teljesen elzárkózik ettől a megoldástól.

Sajnos a kisebb gépipari cégek között sincs tartós együttműködés. Ennek oka, hogy nincs olyan projekt, amely több vállalkozás összefogását tenné szükségessé. A Toldi vezetője így fogalmazott - „Ha négy kicsi nyomorult összeáll, abból csak egy nagyobb nyomorult jön létre”.

Technológia

Technológia tekintetében a megismert vállalkozások igen vegyes képet mutatnak. Találkoztunk a legmodernebb gépekkel dolgozó kisvállalattal, de ellenpéldaként megemlíthető a 20- 30 éves szovjet technológiát alkalmazó, német tulajdonú Spsg Rt.

A Prec- Cast szinte minden területen a legfejlettebb technológiát alkalmazza. A Certa gépparkjának fejlettségéről a cég elzárkózása miatt nincsenek információink. Az Spsg Rt. a régi szovjet gépekkel az anyacég minőségi követelményeit képes teljesíteni, de a határidőket nem mindig, tudja tartani, ugyanis a géppark elhasználtsága miatt sok a váratlan meghibásodás. A gépek kapacitása teljesen ki van használva, így a többlet megrendeléseket kénytelenek Németországban legyártatni. A cégnek jelenleg nincs elegendő forrása a géppark cseréjére. A közelmúltban használt gépeket telepítettek Németországból, amin az új termékeket állítják elő. A Ferro- tools Rt. modern CNC gépei mellé nemrég vásárolt egy CASCAD tervező, irányító rendszert 20 millió forintért, de mérnökök, vagy akár hozzáértő technikusok hiányában nem tudják megfelelően üzemeltetni. A Ferro- tools folyamatosan fejleszti a technológiáját, de a szakemberhiány nagyon nagy problémát jelent a cégnek. Az elnök a vállalat jövőjét az egyre finomabb munkákban látja, mivel a partnerei egyre nagyobb precizitást várnak el tőlük, viszont így az újabb gépekhez még speciálisabban képzett munkaerő kellene, aminek már eddig is híján vannak. A Kék és társa Bt. vezetője szerint a cég viszonylag modern technológiát alkalmaz, a jelenlegi nyugat- európai szinttől csak egyetlen lépcsőfokkal van lemaradva, automatizálás tekintetében, de a felhasznált alapanyagok csúcsmínőségűek. Még a legmodernebb gépek is könnyen kiválthatók emberi munkaerővel. A legnagyobb problémát nem az jelenti, hogy nem tud újabb berendezéseket vásárolni, hanem az, hogy nincs olyan komoly megrendelője, akihez a beszerzendő technológiát igazítani tudná. Nem tudja, hogy merre kellene „elindulni”. A Toldi Kft. igazgatója komoly problémának tartja a cég gépparkjának elavultságát, a jelenlegi gépek átlagosan 30 évesek. A fejlesztésre nincs elegendő forrása.

Emberi erőforrás

Mindkét kistérség gépipari vállalkozásaira állandó szakemberhiány jellemző. Szinte minden megkérdezett vállalatvezető kiemelte a térségbeli szakmunkásképzés hiányát vagy rendkívül alacsony színvonalát. Általános probléma, hogy szakmunkásképző iskolákba már csak a legrosszabb képességű tanulók jelentkeznek, emiatt ezen intézmények presztízse folyamatosan erodálódik, és ez a folyamat ördögi körként bénítja meg a térség színvonalas szakemberképzését. Leggyakoribb stratégia a cégen belüli betanítás, de egy bizonyos tevékenységek olyan szintű tudást igényelnek (pl. CNC) ahol ez már nagyon nehezen járható út.

A Certa igazgatója semmilyen érdemi információval nem szolgált az alkalmazottakkal kapcsolatban. A munkaügyi kirendeltség vezetőjétől tudjuk, hogy a cég a közelmúltban munkahelymegtartásra kért támogatást. Ezt akkor vehetik igénybe a cégek, ha átmeneti finanszírozási problémáik adódnak. A támogatás az összlétszám 50%- ig terjedhet.

A Prec- Cast, a cég indulásakor dolgozóit az Elzet Művekből toborozta. Mivel az akkori Elzet- es fizetések két- háromszorosát tudták nyújtani, sikerült a legkiválóbb szakembereket megszerezniük. A cégvezető szerint a fiatal képzett munkaerő nem marad a térségben, emellett a cég által keresett gépészmérnökök iránt igen élénk kereslet mutatkozik az ország fejlettebb területein is. Egy pályakezdő gépészmérnök bruttó 200 ezer forintos fizetésért hajlandó Sátoraljaújhelyre jönni, ami felborítja a cég saját bérstruktúráját, hiszen egy osztályvezető, jelentős szakmai tapasztalattal és több éves céges múlttal bruttó 280 ezer forintot keres. A bérstruktúrájukat kénytelenek a környezetükhöz igazítani, ezért a fiatal mérnököknek nem tudnak annyit fizetni, mint a dunántúli vagy budapesti cégek. A szerszámkészítői, a legjobban fizetett szakma a cégnél, ez 500- 1200 forint közötti alap órabért, plusz 20%- os műszakpótlékot, utazási és étkezési térítést jelent. A térségben nagy hagyománya van a szerszámkészítés oktatásának, így a szükséges számú utánpótlás jelenleg biztosítottnak látszik. A fizikai dolgozóik 79 % - a érettségizett szakmunkás, ami jelzi, hogy a Prec- Cast milyen szigorúan törekszik a legjobb munkaerő megszerzésére. A dolgozóik képzettségével és mentalitásával elégedett a vezetés. Az öntők nagyon nehéz körülmények között végzik a munkájukat, a hőmérséklet 50- 60 Celsius közelében van. A vállalat 2000- ben egy 12 ezer négyzetméteres csarnokot épített, azóta 200 fővel emelkedett a dolgozók létszáma.

Az Spsg Rt. 185 alkalmazottjának közel 50%- át egyéves határozott idejű szerződéssel foglalkoztatja, a többieket határozatlan idejű szerződéssel, minimálbér közeli fizetéssel alkalmazza. Az anyacég kimondottan az alacsony bérek miatt gyártat Magyarországon keleti felében. A dolgozók háromnegyede betanított munkás, egynegyede szakmunkás és irodai alkalmazott. A környékbeli dolgozóik 90%- át szükséges betanítaniuk, mert nincs megfelelő szakképzettségük. A cég két éve együttműködik helybeli szakiskolákkal, de ez nem fedezi a teljes munkaerő szükségletét. A közelmúltban volt egy 30 fős létszámbővítés, amelyhez az alkalmazottakat a munkaügyi kirendeltségen keresztül vették fel. Az új dolgozókat három hónap alatt sikerült betanítaniuk. A gépek egy része automatizált, a cégvezető elmondása szerint - „*Automata gépek, olyan nagy dolgot nem kell tenni, csak beteszi és kiveszi és ellenőrzi az értékeket*”. A biztonsági szolgálaton kívül, a cég minden tevékenységet a saját alkalmazottakkal végeztet, még a takarítást sem szervezték ki. Külön oktatással, betanítással

foglalkozó alkalmazottjuk nincsen. A cégvezető általános véleménye a térség munkakultúrájáról - „...*a dolgozni akarással van baj*”.

A Ferro- tools Rt. központja Budapesten van, a sárospataki üzemben 24 főt foglalkoztatnak, határozatlan időre kötött munkaszerződéssel. Túlóra esetén havi 80- 90 ezer forint az átlagos nettó fizetés, ami a térségben kifejezetten jónak számít. Próbálnak saját erőből, munkaerőt kiképezni, kinevelni. Az üzem vezetője szerint - „*Nekünk házon belül kell olyan feltételeket teremtenünk, amelyek lehetővé tesz és ösztönzik a munka melletti továbbtanulást*”. Az állami átképző programokat felesleges pénzkidobásnak tartja - „*Nekem nagyon rossz véleményem és tapasztalatom van, a régi begyepesedett szakoktatók tanítanak akiknek a tudása teljes mértékben elavult*” - hiányolja a megbízható számítógépes tudást és a szoftveres tervezési és rajztudást. Alapesetben bizonyos mértékű számítógépes ismeret elegendő ehhez a munkához, de mivel a cégnél egyedi megmunkálást végeznek, ezért programozói ismeretek is szükségesek emellett rajztudás, fejlett térlátás, 3D- s rajzok értelmezésének a képessége sem árt. A vezető szerint egy szakmunkás CNC gépre nem igazán alkalmas. Az interjú során váratlanul az üzembe érkezett a Ferro- tools elnöke Budapestről és kérdés nélkül rögtön a következőkkel kezdte a beszélgetést - „*Jobban örülnék, ha az emberanyagra lennének kíváncsiak, mert az egy tragédia. Minden embert, aki itt van, azt mi képeztünk ki, Budapesten volt egy évet*”. Az elnök elmondta, hogy van oktatóterem az ipari park területen, tehát megoldható lenne az érettségi utáni CNC továbbképzés és több vállalat részéről lenne kereslet CNC- t kezelni tudó szakembereke. Az elnök szerint minél távolabbról próbálnak munkaerőt toborozni, annál költségesebb és nagyobb a kockázata, hogy az illető továbbáll. Ha nem környékbeli a dolgozó, meg kell oldani a lakhatást, gyakran az egész család számára.

A Kék és társa Bt. 40 embert foglalkoztat három műszakban. 1989 előtt volt felületkezelő szakmunkásképzés, ez ma már az egész országban megszűnt. A cégnél a régi dolgozók tanítják be az újakat, kb. egy hónap alatt. Problémát jelent, hogy aki betanít, az nem tud megfelelő ütemben dolgozni. A dolgozók 1/3- a sárospataki, 2/3 a környékről jár be. A létszám kb. 2/3- a stabil, régebbi dolgozó. Sok helyi vállalkozás számára probléma, hogy a Volán nem indít megfelelő sűrűségű járatokat. Van egy cégautó, ami összeszedi és hazaviszi a dolgozókat. A tulajdonos- cégvezető elmondta, hogy egy kicsivel minimálbér felett tud fizetni a dolgozóknak. Túl nagy költségteher kapcsolódik a bérekhez, pedig szívesen fizetne többet a dolgozóknak, így elkerülhetné a fluktuációt. Jól bevált náluk, hogy régi dolgozók ajánlanak új alkalmazottakat, így kisebb az esély, hogy az elmegy a cégtől. Eddig úgy tűnt stabil lábakon áll a vállalkozás, de tavaly az autóiparban termékváltás történt. Az új modellekhez (gépjármű-ülés alkatrészek) az alkatrészeket más technológiával készítik, emiatt lehet, hogy kb. tíz ember munkájára nem lesz szükség.

A Toldi Kft. esetében a 2003- ban végelszámolással megszűnt cég korábbi vezetője létrehozott egy új vállalkozást úgy, hogy a Toldi nevet megtartotta és fő profil továbbra is a páncélszekrénygyártás maradt. A tulajdonos magát kényszervállalkozónak nevezi, elmondása szerint csak azért vágott bele a vállalkozásba, hogy magának és néhány embernek munkahelyet biztosítson még néhány évig. Összesen 19 alkalmazott dolgozik a cégnél, a vezető szerint kipróbált, jó szakemberek. A környéken lakatos vagy szerkezeti lakatos képzés legalább hét éve nincs. Ameddig volt is ilyen képzés, nagyon alacsony színvonalon végezték. A vezetőnek az összes környező szakmunkásképző iskoláról lesújtó a véleménye - *„Az ipari iskola első évében az általános iskolás tananyagot kell gyakorolni: összeadni, kivonni, írni, olvasni. Ilyen állományból nem lehet szakembereket kihozni. Most még elvagyunk a korábban képzett emberekkel, de néhány év múlva nem lesz utánpótlás, nem lesz kinek átadni a tudást egyik szakmában sem”*. A másik probléma szerinte, hogy a környék nem kínál olyan perspektívát, a fiatal tehetségesebb szakemberek számára, ami hosszútávú tisztességes megélhetést jelentene. Nagy részük Budapesten próbál szerencsét, de sokan vissza is jönnek, mert nem sikerül jó állást találni. A munkaügyi kirendeltségtől nem szívesen kér munkaerőt, nem tartja jó intézménynek. Párszor már közvetítettek neki lakatosokat de azok csak „papíron” voltak lakatosok. Ha valakinek lakatos végzettsége van, még nem jelenti azt, hogy ért is hozzá - *„Ha bemegyek a leendő dolgozóval a műhelybe pillanatok alatt kiderül, hogy tényleg ért-e a szakmához”*. Legszívesebben már meglévő dolgozók ajánlásai alapján vesz fel embereket.

Jövőkép, stratégiák

A térségi szóbeszéd alapján, úgy tűnik a Certa nehéz helyzetben van. Bár az igazgató, a vele folytatott beszélgetés során csupa pozitívumot említett a céggel kapcsolatban, a vállalat által megpályázott munkahelymegtartó támogatást átmeneti nehézségekről árulkodik. A tulajdonos- vezető nagyfokú bizalmatlansága és az általa közölt tények minimális információtartalma miatt nem látjuk a cég valós helyzetét.

A Prec- Cast Öntöde eddigi tevékenysége igazi sikertörténetnek számít a térségben. A cég 1989- es alapítása óta folyamatosan fejlődött, néhány tízfős létszámmal indult és mára több mint 800 főt foglalkoztat. Az öntödei tevékenység mellett egyre magasabb feldolgozottsági szintű termékek gyártására, új szerelési, megmunkálási technológiák alkalmazására törekcszenek. A cél, öt éven belül komplett részegység összeszerelés megkezdésével, első szintű beszállítónak elölépni. A vezetés jelenleg tervezi a magnézium öntészet elindítását a jelenlegi alumínium és cinköntészet mellett, valamint megkezdtek egy festőüzem építését. A megnövekedett dolgozói létszám és kibővült termelési profil miatt szükséges a vállalat belső struktúrájának átszervezése és egy új vezetői szint kialakítása. Kevés a vezető és nagyon

leterheltek. Az igazgató elmondta, hogy a termelékenységet és a hozzáadott értéket szeretnék növelni, nem a létszámot.

Az Spsg helyzete stabilnak mondható, bár ha volnának megfelelő pénzügyi lehetőségeik tovább tudnának fejlődni. Lecserélnék a mai gépparkot, és újakat is vennének, a telepükön ugyanis van hely a terjeszkedésre.

A Ferro- tools számára a legnagyobb gondot a szakemberhiány jelenti. A mellettük lévő telephelyet is hamarosan megvásárolják, itt egy 1000 négyzetméteres csarnok építését tervezik. Az első félév során megvásárolják a területet, és várhatóan jövő tavasszal (2005-ben) kezdődnek meg az új csarnok építési munkálatai. Nem tervezik saját termék kifejlesztését, viszont egyre, magasabb színvonalú, nagyobb precizitást követelő munkák megszerzése a céljuk.

A Kék és társa Bt. a cégvezető szerint tavaly (2003) év végére érte el azt a szintet, ami egy ekkora cégből kihozható: 40 fő, 400 milliós árbevétel. Ezért tulajdonos- menedzser inkább más tevékenységek irányába indulna el. Van az üzemük mellett egy 800 négyzetméteres csarnok, amit saját erőből épített, német szabványnak megfelelő burkolattal látta el, jelenleg azonban üresen áll. Még nem tudja, hogy milyen technológiát telepítsen bele. A cégvezető rugalmas, változásokhoz szokott ember, aki mindig új lehetőségeken töri a fejét. A csatlakozás után Szlovákia irányába is nyitni szeretne. Mivel szeretett volna több lábon állni, két éve nyitott egy panziót, éttermet a főutcában (18 szoba, étterem, kávéház). Egyelőre nem érzi, hogy biztos lábon állna a panzió. A vállalkozás nyáron termeli ki azt a pénzt, amivel éves szinten nullszaldós lehet.

A megismert gépipari vállalkozások közül egyedül a Toldi Kft. helyzete tűnik bizonytalannak. Az általa gyártott páncélszekrényekből világszerte túlkínálat van. A cégvezető elmondása alapján fejlesztésre nem sok forrásunk van - *"A termékfejlesztést hétvégeként és éjszakáinként végzem"* ??! Csak hetekre tudnak előre tervezni, de ez a menetrend is bármikor felborulhatnak egy- egy gépmeghibásodás vagy késedelmes anyagszállítás miatt. Nincs tervezhető kapacitás- lekötés. A cégvezető munkaideje jelentős részét a piacszerzés köti le. Egy lehetséges stratégia lenne a cég számára a fent említett speciális biztonságtechnikai igények irányába történő elmozdulás.

Összefoglalás

Általánosságban elmondható, hogy a Sárospatakon és Sátoraljaújhelyen gépipar a többi térségbeli iparághoz - különösen igaz ez a ruhaiparra - képest viszonylag jobb helyzetben van. Bár vannak gondokkal küzdő vállalkozások, mégis ebben az iparágban tevékenykedő cégeknek van a legnagyobb esélyük arra, hogy külföldre értékesítsenek, vagy egy nagyobb exportáló vállalat beszállítói legyenek. Figyelembe kell azonban venni, hogy a kisvállalkozások növekedési potenciálja Magyarországon a tapasztalatok szerint igen csekély és úgy tűnik, beszállítói tevékenység eredményeként sem lehet annyi forráshoz jutni, tőkét felhalmozni, amely kívánatos fejlődési, növekedési pályát alapozna meg (Kopint- Datorg 2003). A beszállítói státusz ezért inkább egy stabil, kiszámítható, hosszabbtávú működéshez teremtene alapot a cégek számára. A legtöbb vállalkozásnak van valamilyen jövőképe, stratégiája, és ha a szakember utánpótlást és a fejlesztéseik finanszírozásának problémáját meg tudnák oldani, hosszú távon is életképes, esetleg növekvő vállalkozások maradhatnak. A Prec- Cast- nak lenne igénye és lehetősége, hogy a környékbeli kisebb vállalkozásoknak további megrendeléseket adjon, azonban a cég bizalmatlan német tulajdonosa hátráltatja ezt a folyamatot.

Faipar

A térségben a bútorigarnak nagy hagyományai vannak. 1918- től működik bútorgyár Sátoraljaújhelyen, amely a tervutasításos rendszerben, 1963- 1992 között a Tiszabútor nevű szocialista nagyvállalat 2- es számú gyáregységeként üzemelt. A Tiszabútor gyártott egyedül konyhabútort azokban az években, és a lakótelep építések idején óriási megrendeléseik voltak. A környéken számos kisvállalkozás foglalkozik valamilyen formában fafeldolgozással vagy fakereskedelemmel. Az 1990- es évek előtt Magyarországon kb. négyszáz cég gyártott bútort, jelenleg 4500 regisztrált vállalkozás tevékenykedik ezen a területen. Ezek közül csak minden kilencedik foglalkoztat 5 főnél többet, tehát továbbra is kb. négyszáz nagyobb cég van. Mostanában a közepes és a nagy cégek kerülnek nehéz helyzetbe, általános tendencia, hogy a technológia fejlődésével a bútorigarni cégek egyre kevesebb embert foglalkoztatnak. Egy 100 fős bútorgyár már uniós szinten is nagynak számít. A két térségben összesen 71 vállalkozás tevékenykedik a faiparban, ezek döntő hányada egyéni vállalkozó vagy maximum 10 főt foglalkoztató mikrovállalkozás. 50 főnél több alkalmazottja, csak egyetlen vállalatnak van, ez a sátoraljaújhelyi Zemplén Bútorigarni és Kereskedelmi Kft (ZEBU), a valamikori Tiszabútor. Jelenleg 70 főt foglalkoztatnak.

Piac kapcsolatok

Az általunk megismert 3 faipari vállalkozás közül valamilyen formában mindegyiknek volt külföldi üzleti kapcsolata. A ZEBU- nak az 1990- es évek közepén volt egy nagy német megrendelője, az üzlet az összes árbevétel 25%- át adta. 1996- ban a német cég csődbe ment, a megrendelések elmaradása miatt a bútorgyárnak 1996- 1997- ben részmunkaidős foglalkoztatást kellett bevezetnie. Jelenleg szinte csak a hazai piacon értékesítenek. Angliába egy budapesti közvetítőn keresztül szállítanak időnként, kis mennyiségben. A Domusz láncnak havi rendszerességgel szállítanak, a Gigant konyhacenterben pedig bemutató bútorként helyezik ki készleteiket. Az igazgató szerint lehetőség van a megrendelő igényei szerinti gyártásra is. Az értékesítés két fő csatornája azonban a saját mintabolthálózat, és a viszonteladók. A mintaboltok visszajelzései alapján informálódnak arról, hogy milyen bútorok iránt van jelenleg kereslet. Véleményünk szerint ez túlságosan közvetett csatorna, jelenleg a piac sokkal inkább az egyedi igényeket gyorsan, és rugalmasan kielégíteni képes bútorgyárat preferálja. Az alapanyagokat (szerelvény) Magyarországról szerzik be, de ezeket az eladók főleg Ausztriából, Olaszországból, Spanyolországból hozzák be. Bútorlapokat három nagy hazai cégtől vásárolják, akik szintén külföldről importálnak. Az utóbbi időben a cég a belsőépítészet irányába mozdult el, panziók, szövetkezetek, és a Posta számára szállítanak komplett berendezéseket. A ZEBU tulajdonosa a közelmúlt szövetkezeti botránysorozatának egyik főszereplője, a Pilis- Invest befektetői csoport.

A Fa- fémtech Bt. 1991- ben alakult, eleinte csak fakereskedelemmel foglalkozott. Közel 50 fő dolgozik a cégnél. 1993- óta épületesztalos termékeket is gyárt (főleg belső ajtókat), elsősorban Budapest környéki nagykereskedők részére. A cégvezető- tulajdonos szerint nagy a verseny a gyártók között, ezért kénytelenek nagyon kicsi haszonkulccsal dolgozni. A legnagyobb vevőjükkel a forgalom 60- 70%- át bonyolítják, a faanyag nagy részét Ukrajnából szerzik be. Az elmúlt év árfolyam- ingadozásai nagyon megviselték a céget. A Fa- fémtech tulajdonosa egyben résztulajdonosa egy közúti jelzőtáblagyártó vállalkozásnak is, amely 2002- ben alakult. Speciális faalapú jelzőtáblákat gyártanak, a céget kimondottan erre a tevékenységre hozták létre. A jogszabályok alapján a közutak mentén „zöld” táblacserét kell végrehajtani. A Fa- fémtech 1996 óta importál Lettországból rétegelt lemezt és egyszer egy reklámtáblához rendelték tőlük ilyen anyagot. A cégvezető a Magyar Közlönyben talált rá a „zöld” táblacsere programra és ekkor jött az ötlet, hogy közúti jelzőtáblákat is lehetne készíteni a rétegelt lemezből. Hosszú időt vett igénybe (2 év) az engedélyeztetés és a bevizsgálás. Az alapanyagot is levédették. A közúti jelzőtáblákat átlagosan 7 évente cserélik. A piac gyakorlatilag korlátlan: nyugaton sokkal jobban ki vannak táblázva az utak, több információ található az utak mentén, és nálunk is ez a tendencia fog érvényesülni. A termék

hosszútávon versenyképes, a piac 5- 10%- át fedték le idáig. Lengyelországban és Szlovákiában is próbálkoznak piacot találni a jelzőtábláknak. Legnagyobb probléma a cég számára a tőkeerő hiánya, pedig szinte minden pénzt visszaforgatnak a vállalkozásba. Több közbeszerzési pályázatot nyertek, mindezek ellenére a cégvezetőnek lesújtó véleménye van ezekről a pályázatokról - *"Mindannyian tudjuk, hogy ismeretség alapján dől el, az, hogy ki nyer"*. Mivel az útjelző táblák állami vagy önkormányzati megrendelésre készülnek, többnyire nincsenek problémák a fizetési határidők betartásával és „normális” haszonkulccsal tudnak dolgozni. Tavaly (első teljes év) nettó 600 millió forintos forgalmuk volt.

A megismert harmadik faipari vállalkozás egy sátoraljaújhelyi fatelep (La- Re- Jó Bt.). A céget 1990- ben alapították, jelenleg két helyi lakos a tulajdonos- cégvezető. A fatelep az első teljes pénzügyi évet 10 millió forintos árbevétellel zárta, mára 29 alkalmazottal 1 milliárd forintot közelítő forgalmat bonyolít. Fő tevékenységük a fenyő fűrészáru kereskedelem, kizárólag Szlovák és Ukrán fával. Fa építőanyagok nagy és kiskereskedelmével, valamint építőipari termékekhez szükséges csomagolóanyag- gyártással is foglalkoznak. Üzletfeleik az építőiparból, a bútorigarból és újabban az energetikai iparból kerülnek ki, a termékek többségét régi ügyfeleknek értékesítik. A forgalmukból a kistérségükben tevékenykedő vállalatok részesedése csekély, de az üzleti kapcsolat rendszeres velük. Új tevékenységük a fűrészpor és a faipari nyereség importja és feldolgozása energetikai célra. Az európai energia politika megköveteli a tagállamok energia felhasználásának egyre növekvő százalékának megújuló energiaforrásból történő fedezését. Egyes hőerőművek már jelenleg is vásárolnak ilyen fűtőanyagot a cégtől, de várhatóan ez az új piac még jelentős növekedés előtt áll. Új tevékenységük ellátásához komoly beruházásokat hajtottak végre, szárítógépeket, speciális pótkocsikat vásároltak. A tulajdonosok az elmúlt két évet nehéznek ítélték, az építőipari megrendelés állományuk visszaesett. Ennek ellenére folytatták a cég technikai fejlesztését.

Sáropatak és környezetében a fa- és a bútorigari cégek 88%- a 10 főnél kevesebbet foglalkoztat, Sátoraljaújhelyen ez az arány 81%. A helyi szöbeszéd alapján valószínűsíthető, hogy ez a vállalkozói kör valamint a vállalkozói igazolvány nélkül, az iparágakban dolgozó „önfoglalkoztatók” a szürke és a feketegazdaság határán tevékenykednek. Jellemző, hogy sokan otthon a „műhelyben” kisebb munkákat vállalnak, és ezzel a jövedelemmel egészítik a munkanélküli segélyt. Ezek a „kisiparosok” szinte kizárólag a térségi igények kielégítésére dolgoznak elavult gépekkel, magas élők munkája hányaddal.

Beágyazottság, helyi gazdasági kapcsolatok

Az általunk megismert 3 faipari vállalkozás az alapanyag beszerzés és az értékesítés nagy részét térségen kívüli vállalkozások segítségével bonyolítja. A faanyagot importból szerzik be, és nagyrészt Budapesten értékesítenek. Érdekes, hogy a térségben nagyon jó minőségű faállomány van, de keményfa feldolgozás nincs, szinte az egészet tűzifaként használják fel. Az említett cégek semmilyen formában nem hasznosítják a térség fáit. Az egyik cégvezető szerint asztallapokat lehetne belőle gyártani, de az ehhez szükséges táblásító gépek nagyon drágák. A faipari kisvállalkozások és otthon „fusizók” viszont szorosan kapcsolódnak a térség gazdaságához, társadalmához. Kizárólag a helyi igényeket elégítik ki.

Emberi erőforrás

A megkérdezett cégvezetők egybehangzóan szakemberhiányra panaszkodtak. Ez nagyrészt abból adódik, hogy nem tudnak vonzó fizetést biztosítani a tehetségesebb dolgozóknak, ezért a képzett asztalosok inkább otthon „fusiznak” vagy elmennek a környékről. A másik nagy probléma a szakképzés alacsony színvonala. A kikerülő asztalosok szinte semmit sem tudnak a szakmáról, újra kell képezni őket. A vezetőknek az általános munkakultúráról is lesújtó véleménye volt. A Fa- fémtech Bt.- nél a dolgozók 60- 70%- a stabil, a maradék 30- 40% azonban szinte állandóan cserélődik. A tulajdonos szerint probléma van a munkaügyi központ által kiközvetített munkaerővel is - *” Dolgoznak 1- 2 hónapot, utána elmennek táppénzre, és nem jönnek vissza... Sok ember inkább elmegy munkanélküli segélyre, és mellette otthon dolgozik”*. A cég némileg kényszerűségből gyárt olcsó termékeket, mert dolgozóik szakértelme nem tesz lehetővé minőségibb termelést.

A fatelep számára is komoly gondokat okoz a munkaerő utánpótlás - *„Az a legrosszabb, hogy nem tudunk egy normális szakmunkást szerezni... öt éve csak egyre rosszabb”*. A tulajdonos-vezetők szeretnek 35 év feletti dolgozókat alkalmazni, mert tapasztaltabbak és jobban megbecsülik magukat, jobban kötődnek a céghez. A megfelelő munkaerő beszerzésének nehézségeit három okkal magyarázzák. A jelenlegi szakmunkás képzés számukra nem megfelelő szintű, kevés a középkorú „jó szaki” aki már megtanulta a szakmát, és az otthoni „fusizás” is nagyon elterjedt. Jelenleg 5 új dolgozót szeretnének felvenni és ezzel kapcsolatban munkahely- teremtési támogatásért folyamodtak a munkaügyi kirendeltséghez, kérelmük elbírálása még folyamatban van. A cég mindenkit határozatlan idejű szerződéssel alkalmaz, az átlagos nettó bér 70- 80 ezer forint. A helyi munkakultúrát firtató kérdésünkre a következő választ kaptuk - *”Van itt sok jó szakmunkás, de úgy el tudnak lébecolni a*

munkánélküli segély és az egyéb állapotok között, hogy soha nem kell fölvenniük a munkát, és mégis megélnek”.

Jövőkép, stratégiák

A 3 faipari vállalkozás közül a legnagyobb (ZEBU), helyzete meglehetősen bizonytalan. A két kisebb cég azonban a cégvezetők új ötleteinek, rugalmasságának és szívós munkájának köszönhetően stabil lábakon áll. Ezen cégek vezetői folyamatosan keresik az új lehetőségeket, pályáznak, beruháznak, a lehetőségekhez képest kockáztatnak, képesek letérni a jól kitaposott ösvényről egy- egy ígéretes, a környéken még ismeretlen tevékenység kipróbálása kedvéért. Ők a támogatandó, fejlődőképes KKV- k mintapéldái.

Összefoglalás

A fa- és bútorigarban tevékenykedő vállalkozások közül négy jellemző típus különíthető el.

- „fusizók” és a kisipar
- vergődők
- előre menekülő hangyák
- innovatív több lábúak

Fuszók” és a kisipar

A térségben az egyik jellegzetes megélhetési stratégia az állami szociális ellátás kihasználása melletti otthoni munkavállalás, „fusizás”. Az így elérhető jövedelem általában magasabb, mint a térségben átlagosan fizetett minimálbér. Ezek az emberek egy egyszerű költség-haszon elemzés alapján döntöttek így, ráadásul az otthoni munka mellett szól még, hogy rugalmasabb időbeosztást tesz lehetővé a számukra. Ezzel az azonban lemondanak egy rendszeres, mindennapi rutint biztosító életritmusról, ami hosszabb távon deviáns magatartások kialakulásának a valószínűségét hordozza magába (alkoholizmus). Tény, hogy a környéken az országos átlagnál magasabb az alkoholisták aránya. Szomorú, hogy a jól képzett faipari szakemberek, asztalosok körében is igen elterjedt ez a megélhetési mód.

Vergődők

A rendszerváltás előtti állami tulajdonból kialakuló cégek rendkívül nehéz másfél évtizedet tudhatnak maguk mögött. Elavult gépparkkal, amortizálódott épületekben kellett megfelelni a piactudományi követelményeknek, úgy, hogy az országot sújtó átalakulási válság idején drasztikusan csökkentek a bútor eladások. Jó példa erre a Zemplén Bútoripari és Kereskedelmi Kft. Erre a cégre is jellemző, az általános jelenség, hogy a korábban a cégnél dolgozó műszaki szakember lett a cég vezetője. A modern vállalatvezetéshez azonban modern menedzsment ismeretek is szükségesek. A cégvezető nem képes objektív módon felmérni a piaci-, fogyasztói szükségleteket, nincs értékesítési és reklámstratégiája. A stratégiák sikeres megtervezéséhez szükséges információk meghatározásához és megszerzéséhez nincsenek megfelelő módszerei. Nem tudja, hogyan kell hatékonyan embereket irányítani, vezetni. A cég jelenlegi kilátástalan helyzetének természetesen nem ezek a hiányosságok az egyetlen okai, de vitathatatlanul közrejátszanak benne. A ZEBU vezetője attól is fél, hogy esetleg egy nemzetközi múltú hosszútávú, folyamatos megrendelést ad a cégnek. Mivel értetlenül álltunk- e kijelentése előtt, elmesélt nekünk egy történetet, amely szájról szájra jár a faipari vállalkozások vezetőinek körében. Van egy nemzetközi, ismert bútoripari vállalat, amely folyamatos és egyre növekvő megrendeléseket ad kisebb hazai faipari vállalatoknak. Ezek a kis cégek végül már az egész kapacitásukat kénytelenek erre az egy megrendelésre fordítani és teljesen elvesztik a többi megrendelőjüket, addigi piaci kapcsolataikat. A megrendelő közben folyamatosan egyre lejjebb szorítja az árakat. Amikor kisvállalat teljesen kiszolgáltatottá válik, akkor a nagy múltú nem ad több megrendelést és a beszállító tönkremegy. Nem tudjuk, mennyire van valóság alapja ennek a történetnek, de a szakirodalom ismeri ezt, a nemzetközi tőkeerős multik által alkalmazott technikát.

Innovatív többlábúak

Közös jellemzőjük: helyi lakosok alapították, az alapító tulajdonosok maguk is dolgoznak bennük, folyamatosan tőke hiánnyal küzdenek. Ezekre a cégekre az új piacok és lehetőségek keresése, a valóban új termékek kifejlesztésének az igénye jellemző. A saját termék a bér munkához képest sokkal jelentősebb nyereség esélyét jelenti, és a vállalat kiszolgáltatottságát csökkenti. Jól példázza ezt a típust a Fa- fémtech Bt., amely egy innovatív ötletnek köszönhetően alaposan lekörözte a multinacionális cégeket is magában foglaló konkurenciát.

Előre menekülő hangyák

A hangyametáforát szintén Vecsenyi (Vecsenyi 1999) szervezet tipológiájából kölcsönöztük. Vecsenyi hangyáknak nevezi azokat a kisvállalkozásokat, ahol a tulajdonos- menedzser közvetlenül irányítja a céget. A hangyák elsősorban, nem a vállalkozás méreteinek növelésében érdekeltek, többnyire kereskedelemmel foglalkoznak és szorgos, kemény munkával érték el az eddigi szintjüket. A térségbeli faipari „hangyákra” jellemző: szakmai múlttal rendelkező helybéli lakosok az alapítók, maguk is alkalmazottak a cégükben, tőkehiányosak, alacsony profitrátaival dolgoznak, folyamatos forgalombővítésre törekcsenek, sok használt termelő berendezéssel kénytelenek dolgozni, új lehetőségeket keresnek. Egy ilyen térségi hangya a fatelep, melynek vezetői maguk is keményen dolgoznak cégük sikeréért. A kitörési lehetőséget, az egyre magasabb feldolgozottsági szint elérésében látják, mind a hagyományos minőségi fenyő áruk, mind a faipari hulladékok terén. Az ehhez szükséges berendezéseket az anyagi lehetőségeikkel párhuzamosan próbálják beszerezni. Az EU bővítését kihasználva, áteszik székhelyüket Szlovákiába, de csak a kedvezőbbnek ítélt adózási feltételek miatt. A termelést nem telepítik át, csak bérelnek egy irodát a határ túloldalán.

Mezőgazdaság

A Sárospataki kistérségben 152 vállalkozás tevékenykedik a mező- erdő- és halgazdálkodás területén, 50%- uk alkalmazott nélküli. Sátoraljaújhely térségében összesen 194 vállalkozás működik ebben az ágazatban, 60%- uk egyszemélyes. A TSZ- ből a rendszerváltást követően, nyolc gazdasági társaság alakult, melyek 1992 óta a mai napig működtetik a valamikori szövetkezeti vagyont. A nyolc vállalkozásból egy az idők során beszüntette a tevékenységét. A térségi gazdálkodást a rendkívül elaprózódott birtokszerkezet jellemzi. Sárospatak térségében a szőlészet és borászat, míg Sátoraljaújhely térségben a szarvasmarhatartás a

jellegzetes mezőgazdasági tevékenység. A mezőgazdasági adottságok nem kedveznek a szántóföldi növénykultúráknak. 2003- ban a sertés és baromfi ágazat összeomlása és a tej ágazat válságba kerülése erőteljesen kihatott a helyi állattartó üzemekre. Az ágazat vállalkozásai általában nagyon rossz helyzetben vannak. Az általunk megismert Geo- Milk Kft. a térség legsikeresebb mezőgazdasági vállalkozása és legnagyobb foglalkoztatja.

Geo- Milk Növénytermesztő, Szarvasmarhatenyésztő és Szolgáltató Kft. (Sárospatak)

A Geo- Milk 1992- ben a helyi termelősövetkezet megszűnte után alakult és eddig minden évet pozitív mérleggel zárt. A társaság tulajdonosai egyben a vállalat vezetői is (egy kivétel, aki nem vezető, de a cégnél dolgozik). Az igazgató szerint ez a személyes érdekeltség igen erős motiváló hatású tényezőnek bizonyult. A vállalkozásból csak az alapítás költségeit „vették ki” a tulajdonosok, minden egyéb pénzt fejlesztésekre forgatnak vissza. Jelenleg a cég 1 milliárd 45 millió forintos eszközértékkel, és 560 millió forintos saját forrással rendelkezik, ugyanakkor jelentős adósságot halmozott fel, de eddig minden fizetési kötelezettségének időben eleget tett. A Kft. állattartással és szántóföldi növények termesztésével foglalkozik, 800 földtulajdonostól bérel 3500 hektár földterületet, amelyet rétként és szántóként művel. A cég csak alapanyag előállító, feldolgozó ipari tevékenységet nem folytat. A Geo- Milk - nek mély fekvésű, belvizisedésre hajlamos talajon, a Bodroghözben vannak a szántóföldjei, ahol őszi búzát, cukorrépat, napraforgót és kukoricát termeszt. A kukoricatermésnek csak kis százalékát értékesíti, a többséget takarmányozásra használja. A vidék nem tartozik a legjobb kukoricatermő vidékek közé, azonban elmondható, hogy amikor országszerte aszály van, a környékbeli gazdálkodók a hűvösebb és nedves klíma miatt jó termést mondhatnak magukénak. A Kft. fő tevékenysége a szarvasmarha tenyésztés, ebből származik a bevétel 75%- a. Fő termékük a tej, amelyet 100- 110 tejelő tehén ad. A cégvezető szerint a kis tejcsermokok sorsa meg van pecsételve. Már eddig is nagyon sokat bezártak közülük, mivel nem tudnak extra minőségű tejet garantálni és az alacsonyabb minőségű tejet a feldolgozók már nem veszik át. Az uniós csatlakozással élelmiszer előállításra csak az extra minőségű tej használható. Tavaly a hazai nagyüzemi tehenészetek átlagosan csak a termelésük 87%- ában tudták teljesíteni a magas Uniós minőségi követelményeket. A Geo- Milk már évek óta csak extra minőségű tejet állít elő.

Piaci kapcsolatok

Bár óriási feldolgozóipari többlet van az országban, a Geo- Milk teje mégsem a legközelebbi, megyei tejüzemben (Midna Rt.) kerül feldolgozásra, hanem Pásztón a Sole Hungáriánál. Ennek oka, hogy 1997- ben bizalmi válság alakult ki a közeli tejfeldolgozó újonnan kinevezett vezetése körében, és a Sole kedvezőbb árat kínált. Saját szállító kapacitásuk csak a cégen belüli szállításokra elegendő, az áruk a vevőhöz juttatását szállítmányozó vállalatok bonyolítják, a tej esetében ez egy vevő által szerződötetett cég.

Technológia

A cég számára a legnagyobb akadályt s tőkehiány jelenti. Mindez jelentős technológiai lemaradást eredményez az EU- s versenytársakhoz képest. Másik probléma a vállalat termelésének magas költségszintje és a bérelt termőföldek relatíve gyenge átlagos hozama, valamint az infrastruktúra nem kellően gyors fejlődése - *„Mi is félünk a szabad versenytől, mert nagyon magas a költségszintünk és már nem nagyon maradtak belső tartalékaink, amivel a költségeinket csökkenthetnénk... nehéz lesz az árunövények esetében állnunk a versenyt az országon belül a Hajdúsággal, a Mezőségi résszel, vagy Tolna és Baranya megyével”*. Súlyos akadálya a cég fejlődésének a térség egyéb vállalkozásainál is tapasztalt erős szkepszis a pályázati rendszer működésével kapcsolatban. A Geo- Milk nem nyújtotta be a már előkészített SAPHARD pályázatát 2004- re, terméktároló magtárra és eszközökre. Az ügyvezető három tényezővel indokolta a döntésüket. Egyrészt úgy látták a cégnél tavaly szeptemberben, hogy az agrár költségvetés összeomlott, másrészt a tejágazatban kialakult válság, továbbá a támogatások utófinanszírozási rendszere is eltántorította őket. Az igazgató úgy vélekedett - *„Nem jutok hozzá ehhez a terület alapú támogatáshoz, csak 2004- 05 fordulóján, de inkább 2005 első negyedében”*.

Emberi erőforrás

A Kft. 120 főt foglalkoztat határozatlan idejű szerződéssel. 2003- ban az átlagbér 1. 224. ezer forint volt, ami 100 ezer forint feletti havi átlagot jelent. A cég megalakulása óta minden évben végrehajtott valamilyen mértékű béremelést. Ez a folyamat 2004 - ben megszakad, a rossz gazdasági körülményekre való tekintettel nem lesz béremelés, sem, a fizikai dolgozók sem a vezetők körében. A cégvezető dolgozói teljesítménnyel és a munkafegyellemmel meg van elégedve a vezetés - *„Respektje van nálunk a munkahelynek”*. Ügyelnek arra, hogy a dolgozói és a vezetői fizetések között ne legyen szakadék, és ezt tudatosítják is az

alkalmazottakban. A környékbelinél lényegesen magasabb átlagbérek és jó vezető- beosztott viszony következtében a Geo- Milk dolgozói nagyon elkötelezettek cégük iránt, rangot jelent itt dolgozni. Ez abból is látszik, hogy az idei bérstopot zokszó nélkül vette tudomásul mindenki. A természetes fogyás következtében létszám csökkenéssel számol a vezetés. Ha sikerül termelékenységet fokozó gépi beruházást eszközölniük a növénytermesztési ágazatukban, akkor a jelenlegi működés kevesebb emberrel is elvégezhető. Elbocsátani a fejlesztés miatt azonban, senkit sem akarnak.

Jövőkép, stratégiák

A Kft. tizenhárom éve, eddig minden évben nyereséget ért el, de az ügyvezető igazgató az idén örül, ha nem lesz veszteség - „Az évben a túlélésre kell játszani, a likvid egyensúlyt kell valahogy megtartani”. A tevékenység bővítését nem tartja kifizetődő stratégiának, a feldolgozóipari túltermelés miatt nem lát esélyt arra, hogy a cég ilyen tevékenységbe fogjon. Ha lenne elég tőkéje, lecserélné a jelenlegi gépparkot, hogy behozza a technikai lemaradást az Uniós versenytársakkal szemben. Tizenkét év alatt 750 millió forintot ruháztak be fejlesztésre, de így is jelentősnek tartja a technikai lemaradásukat. Az uniós csatlakozással kapcsolatban az ügyvezető elmondta, hogy szerinte nem készítették fel a magyar vállalkozókat és a munkavállalókat a szabad versenyre - „Itt van valami információáramlási, átadási probléma”.

A mezőgazdasági kiegészítő jövedelemről

Kiegészítő jövedelemszerzésre a térségben, a szőlőművelés kínálkozna, de óriási a nemzetközi túltermelés. Hegyalján a fehér borfajták a kizárólagosak, zárt borvidéki jelleg miatt csak a meghatározott fehér fajtákat lehet termelni. A helyi tulajdonosok nagyon apró (kb. félholdas) birtokokkal rendelkeznek. Hegyalján több ezer ilyen kistulajdonos van, közülük a Tokaji Kereskedőháznak kb. háromezerrel kötött szerződést. A kis és mini birtokon történő bor előállítás jövedelmezősége meglehetősen alacsony. Azok az életképes vállalkozások, ahol megvan a teljes vertikum: a feldolgozás a borászat a kereskedelem. A kis területű termelők jövője nagyban függ a Kereskedőház sorsától (állítólag privatizálják). A háztáji, néhány tehenes tejtermelésnek nincs jövője, mivel nem képesek garantálni az Uniós kritériumok teljesítését.

Élelmiszeripar

A Zemplén- Hús Kft. 1991 előtt a Borsodmegyei Húsipari Vállalatnak (BHV) volt egy gyáregysége. A rendszerváltás idején a dolgozók és néhány alapanyag beszállító privatizálta a céget. A BHV azonban a csőd közelébe került az 1990- es évek elején és adóságai fejében értékesítették a részeit, így jött létre a Zemplén- Hús, amely magyar tulajdonban van. A cégnek nincs saját állatállománya, csak feldolgozást végez, belföldről és külföldről egyaránt vásárol feldolgozni való húst. A termékfejlesztés általában csak a termék külső csomagolásának megváltoztatását jelenti, mivel ez a húsiparban egyre nagyobb szerepet kap. A csomagolást cégen belül meg tudják oldani. A cég vezetője szerint a Zemplén- Hús minden tekintetben felkészült az EU- s csatlakozásra.

Piaci kapcsolatok

A vállalat vevői között főleg a nagy üzletláncok a számottevőek de van egy saját bolthálózatuk is. Exportra elsősorban Oroszországba termelnek, de sok probléma van a fizetési fegyellemmel. A cégvezető elmondta, hogy számára fontosak a gyerekkori kapcsolatok, sokszor tudja kamatoztatni őket a cég érdekében. Több volt osztálytársa van már vezető pozícióban valamilyen térségbeli vállalkozásnál. A vevők között nincs olyan, amelyik 10%- nál nagyobb részét tenné ki a forgalomnak. Mindez tudatos stratégia eredménye, nehogy cég valamelyik partnerétől függő helyzetbe kerüljön. A csatlakozás után a szlovák piac nem sok lehetőséget jelent a cég számára - „*A szlovák oldal nagyon szegény, ott nincs nagy üzleti lehetőség*”.

Emberi erőforrás

Nagy probléma, hogy dolgozók szakképzettsége nem megfelelő. A vezető szerint szakmunkásnak azok mennek, akik mindenhol kiesnek. A munkaügyi kirendeltség nem tud jó szakembereket biztosítani, ezért megpróbálják maguk betanítani az embereket. Itt is megfigyelhető az az általános térségi probléma, hogy az ügyesebb szakmunkások Budapesten vagy külföldön próbálnak szerencsét. A réseket szlovák dolgozókkal próbálják- „kitömní”.

Jövőkép, stratégiák

A cégvezető, ha fejlesztene, a feldolgozottság szempontjából legmagasabb szintű termékek irányába mozdulna el (készételek gyártása, konyhakész gyorsfagyasztott ételek). A gépeik minősége megegyezik az EU- s szinttel. A magyar húsiparban nem sok lehetőséget lát,

véleménye szerint a csatlakozást a magyar cégek meg fogják sínyleni. Túl rövid volt az idő a felzárkózásra és későn kezdték el folyósítani a pénzeket. A magyar emberek nagyon találékonyak, sokkal jobb feltételek mellett is csatlakozhattunk volna, jobban kihasználva az emberi erőforrásainkat.

Közfoglalkoztatás

A két térségben a közszférában dolgoznak a legtöbben, ez összesen 3287 embert jelent (ebből 1487 fő Sárospatakon és 1800 fő Sátoraljaújhelyen). Ide tartozik az oktatás, egészségügy, szociális ellátás, védelem, és a hivatali tevékenységek. A legnagyobb közfoglalkoztató az önkormányzat, a legtöbben az önkormányzati tulajdonban lévő Erzsébet Kórházban dolgoznak.

Erzsébet Kórház

A Kórház a Herukon és a Prec- Cast mellet a harmadik legnagyobb foglalkoztatónak számít a két térségben. A létszám 719 fő de valójában csak 650- en dolgoznak, mivel a többi tartós üres állás, melyek nagy rész orvosi. Szakdolgozókból nincs hiány, de orvost nagyon nehéz találni a környéken. A kórház folyamatosan hirdet a hazai szakújságokban, többnyire kevés sikerrel. A földrajzi helyzet és a kínált fizetés nem vonzó a magyar orvosok számára. Orvosok leginkább Erdélyből és Szlovákiából érkeznek, általában ők keresik meg a kórházat. A térségben egészségügyi szakközépiskola működik, ahol van érettségi utáni képzés is, és folyamatos szakember utánpótlást biztosít a kórház számára. A tanulók nagy része a kórházban végzi a gyakorlatát. Sokan abban a tudatban választják az iskolát, hogy utána a kórházban fognak dolgozni. Sok szlovák végez a szakközépiskolában (idén 17 végzősből 10). Probléma, hogy a kórház hivatalosan nem tudja őket felvenni, csak ha bizonyítja, hogy nem találtak megfelelő magyar munkaerőt a pozícióra. Az ápolási igazgató szerint ezt a problémát informális úton többnyire sikerül megoldani. A szakdolgozók szakképzettsége megfelelő, szakképzetlen segédápolót már egyáltalán nem vesznek fel. Jelenleg az orvosokat kivéve létszámstop van, nem vesznek fel új munkaerőt a nyugdíjba menők helyére. Közalkalmazotti bértábla alapján egy végzett ápoló, pótlékokkal összesen kb. bruttó, 90 ezer forintot keres. Több nővér azért kénytelen otthagyni a kórházat, mert a vőlegényük nem kap munkát a környéken. 50 takarítónő dolgozik a kórházban, akik megbecsülik magukat (53 000 Ft. bruttó). Nagyon sokan keresik meg a kórházat, azzal hogy takarítónőként vegyék fel őket. Az 1990- es évek közepén az ételmezés, a portaszolgálat és a takarítás ki volt szervezve, külső vállalkozás volt megbízva ezeknek a szolgáltatásoknak biztosításával. Az utóbbi időben ismét a Kórház végzi őket, de csak azért, mert bizonyos támogatások feltétele volt, hogy saját

működtetésben legyenek ezek a tevékenységek. A két időszak között létszámváltozás nem történt.

A kórház nemrég egy 200 milliós adósságválságból lábalt ki, amit csak három év alatt sikerült leküzdeni. Jelenleg stabil a kórház pénzügyi helyzete. 2004- től megváltozott a finanszírozási rendszer és ez évi 150 millió Ft- os bevételkiesést jelent a kórház számára. Ez ki fog hatni a dolgozói létszámra is, **a legrosszabb scenárió szerint ez 100 fő elbocsátását jelentheti. Az év vége felé már jelentkehetnek a problémák.**

Sárospataki Kerámia Manufaktúra

A manufaktúra kézzel festett, munkaigényes dekorokkal díszített, de mindennapos használatra szánt étkezési termékeket gyárt, kis szériában (általában 300 darabos szériákban egy- egy termékből). A minőség „tulajdonképen állja a versenyt” a portugál és olasz majolikával, amelyek korábban a cég európai versenytársai voltak. A kínaiakkal azonban már nem bírnak lépét tartani, sem árban sem minőségben. Az utóbbi két évben kb. 30%- os veszteséget eredményezett a cégnél a forint erősödése és az USD gyengülése. Az 1990- es évek elején nyolc hasonló méretű üzem volt az országban, ma már a néhány fős kis cégeken kívül csak Herend, Hollóháza és a Zsolnai Porcelángyár van talpon.

Piaci Kapcsolatok

Fő piacuk az USA, 15 éves kapcsolatuk van egy amerikai céggel, amellyel kizárólagossági szerződést is kötöttek az amerikai piacra. Ez a kapcsolat az 1990- es években jól működött ezért feladták az önálló értékesítést az Egyesült Államokban, de cserébe az amerikai partnercég köteles volt havonta meghatározott mennyiséget rendelni, ami folyamatos, egyenletes termelést tett lehetővé. Az amerikai partner egy nagykereskedelmi vállalat, amelynek vannak saját boltjai is. Amerikában, nagy áruházakban, a partnercég kiskereskedelmi boltjaiban és csomagküldő szolgálatok útján történik az értékesítés. Utóbbi években a partnercég, már csak a kiskereskedelmi boltjaiban (5 darab) értékesíti a sárospataki termékeket, mivel a nagykereskedelmi áruházakban, a manufaktúra termékeinek helyét olcsóbb távol- keleti áruk vették át. A kínai konkurencia rendkívül megerősödött a kerámia iparban. A cég amerikai eladásai az összforgalomhoz viszonyítva, az 1990- es évekhez képest 80%- ról, 55%- ra csökkentek. Európában nagyrészt Franciaországban, Ausztriában, Norvégiában és kis mennyiségben Németországban értékesítenek. Ezek nem hosszútávú szerződéseken alapulnak, szemben az amerikai szállításokkal. Az európai vevők kisvállalatok. A legnagyobb szakmai vásáron (frankfurti) rendszeresen jelen vannak és

ajánlatokat adnak különböző külföldi vevőknek. Franciaországban és Norvégiában egy- egy jutalékért dolgozó ügynökük tevékenykedik, Ausztriában egy cég értékesíti a termékeiket. Próbálkoztak az ügynöki hálózatuk bővítésén, de az ügynöki jutalékkal megnövelt ár versenyképtelennek bizonyult, így maradt a két ügynök.

Emberi Erőforrás

A cégvezető a munkaerővel meg van elégedve - *„Ahhoz képest, hogy mennyit tudunk fizetni, a 15 év alatt, amióta Amerikába szállítottunk nem volt komolyabb minőségi reklamáció, az alkalmazottak rugalmasan át tudnak állni az újabb feladatokra.”* A létszám jelenleg 140 fő, de tavaly és az idén is voltak elbocsátások. A dolgozók három éve nem kaptak fizetésemelést.

Jövőkép, stratégiák

Az ügyvezető szerint - *„Most két hónapra látunk előre, addig van rendelésállomány”*. Egyelőre banki kölcsönök nélkül a tulajdonosok finanszírozzák a veszteséges működést. Olyan automata gépsorokkal lehetne a céget versenyképesebbé tenni, melyek bizonyos kézi munkafolyamatokat váltanak ki (pl. formázás). *„A piac ezeket nem ismeri el kézimunkának, nem értékeli jobban”* – mondja az igazgató. Kínában hatalmas, teljesen automatizált kerámia gyárakat építettek, amelyekkel szemben a manufaktúra nem versenyképes. A cég egyetlen erőssége a rugalmasság. A kínai gyárak nagy méretekben „gondolkodnak”, és ezért nem szoktak elvállalni 300 darabos megrendeléseket. A cég folyamatosan új mintákat talál ki, de gyakran megesik, hogy egy széria után a vevő ellopja ezeket és Kínában nagy szériában legyártatja.

Dohányipar

V. Tabac Sátoraljaújhelyi Dohánygyár Rt. vezetőivel sajnos nem tudtunk személyesen találkozni. A munkaügyi kirendeltség vezetőjének elmondása és a helyi szöbeszéd alapján azonban sikerült némi információt beszerezni a cégről. Sátoraljaújhelyen 1891 óta működik dohányipari vállalat. Először csak egy szivargyártó üzem működött, 80 fő munkással, majd 1892- ben egy nagyobb termelékenységű gyár létrehozását határozta el a Magyar Királyi Dohányjövődék. Az új üzemben 1894. őszén indult meg a termelés 305 női és 11 fő férfimunkással, 1897- ben már 620 fő foglalkozott szivargyártással. Később kézi cigarettagyártásra tértek át, majd az 1920- as évektől gépesítették a termelést. Ez a korabeli színvonalhoz képest, igen magas szintű technológiának számított. A gyár az 1945- 1985

közötti időszakban is jelentős szerepet vállalt a hazai dohánygyártásban. Az 1985- től az ország 4 dohánygyára, így a sátoraljaújhelyi is teljes önállóságot kapott. A Sátoraljaújhelyi Dohánygyár 1991. december 31- i dátummal részvénytársasággá alakult. 1992. júliusától fő részvényessé az R.J. Reynolds Tobacco International, a második legnagyobb amerikai multinacionális dohányipari cég vált. Az R.J. Reynolds vezetése a Sátoraljaújhelyi Dohánygyár birtokában lévő hazai termékek (Kossuth, Munkás) gyártása mellett szorgalmazta az eredeti Reynolds termékek (Camel, Winston, Salem) gyártását és bevezetését a hazai piacra. A termelés korszerűsítése az exportfeladatok teljesítése miatt is szükségessé vált. A gyár ebben az időben közel 1200 főt foglalkoztatott. A 90- es évek közepén rangot jelentett a cégnél dolgozni, a dolgozók jövedelme a térségbeli fizetésekhez képest magas volt. A gyár termékeinek hazai piaci részaránya azonban nem érte el az R.J. Reynolds által meghatározott szintet valamint a cég 5 éves adómentessége is lejárt ezért a gyárat eladták. 1998. január 1- től a V.Tabac Rt lett az új tulajdonos. A vállalat jelenleg kommersz, alacsony árú hazai cigarettát gyárt, a dolgozói létszám kb. 200 fő. Legfontosabb termék a Pannónia filteres cigaretta. A V. Tabac Csoporthoz kereskedelmi cég is tartoznak melynek feladata a cigaretta terítése. A környéken nagyon nehézkes a cigaretta értékesítése mivel a határ közelsége miatt nagymennyiségű csempésztett cigaretta van forgalomban. A boltok nem veszik át a legális cigarettát, mivel a nagykereskedelmi ár feléért lehet csempésztett cigarettát vásárolni. Az üzemanyag és cigarettacsempészet a lakosság egy bizonyos csoportjának fő megélhetési forrását jelent.

Fejlesztési lehetőségek

Nem szabad elfelejtenünk, hogy az ipari leépülés a gazdaság mélyreható átalakulását jelenti. Az általunk vizsgált kistérségek problémái regionális illetve országos szintű - bizonyos esetekben világméretű - problémák is egyben. Az 1950- 60- as évektől a fejlett országokban az ipar egyre kisebb szerepet töltött be a gazdaság egészében, s helyenként gazdasági visszaesés, válság, munkanélküliség kiinduló pontja volt. Ez a jelenség néhány évtizedes késéssel (1980- 90- es évek) hozzánk is megérkezett. Az USA- ban, Angliában, Franciaországban számos válságkezelő, rehabilitációs és fejlesztési technikát alkalmaztak az ipar leépülésének a kezelésére, ezek mind átfogó és hosszú távú programok voltak. A hasonló hazai gondok leküzdésére szintén születtek stratégiák, és most is folynak átfogó fejlesztési projektek. Az általunk vizsgált kistérségi foglalkoztatási válságok kezelése – bár kialakulásukban kétség kívül makrogazdasági okok is jelentősen közrejátszanak – azonban nem illeszthető be egyértelműen a fent említett hosszú távú stratégiák fejlesztési koncepcióiba. Ezekre a problémákra gyors és helyi válaszokat kell adni, de ha lehet, meg kell előzni őket. A következőkben felvázolunk néhány fejlesztési irányt a sátoraljaújhelyi és sárospataki kistérségek foglalkoztatási problémáinak enyhítése érdekében.

A ruhaipar esetén arra a megállapításra jutottunk, hogy a nagy arányú létszámleépítések elkerülhetetlenek. Ez nem azt jelenti, hogy nem látunk lehetőséget bizonyos fejlesztések megvalósítására, azonban a térség ruhaipara jelenlegi struktúrájában, ilyen alkalmazotti létszám mellett bizonyosan halálra van ítéelve. A 2001- től megfigyelhető nagy visszhangot kiváltó vállalatbezárások (Mannesmann, Flextronics, az IBM székesfehérvári üzemének bezárása és 3500 fő elbocsátása) kapcsán egyre gyakrabban fogalmazódik meg az az állítás, hogy alapvetően megváltozott a külföldi befektetők magyarországi stratégiája, csökkenően az ország töркеvonzó ereje, és ebben a minimálbér- emelés és az árfolyamsáv- szélesítés (a forint erősödése) játszott döntő szerepet. Azt azonban már a külföldi működőtőke beáramlás kezdetén is sejteni lehetett, hogy a multinacionális cégek könnyen helyezik át tevékenységüket egyik országból a másikba, ha érdekeik azt kívánják (különösen, ha könnyen mobilizálható, egyszerű munkaigényű tevékenységekről van szó, és még ingatlanba sem fektettek, hanem csak bérlik azt). Alapvetően elhibázott – bár sok esetben kényszerű - stratégia volt tehát (főleg a veszélyeztetett ágazatokban: textil- , ruha- , bőripar stb.) a saját termék nélküli, hosszú távú bérmunkára való berendezkedés. A ruhaipari válságot az teszi különösen szomorúvá, hogy az elbocsátandó dolgozók nagy rész 40 év fölötti, gyakorlatilag átképezhetetlen varrónő. Az állam a ruhaipari vállaltoknak nyújtandó támogatásokkal csak késleltetni tudja a folyamatot, (még 2- 3 évig) megállítani nem. Ebben az esetben mérlegelni kell tehát, hogy két rossz megoldás közül, melyik a kifizetődőbb: különböző szubvenciókkal

rövidtávon életben tartani ezeket a cégeket, vagy vállalni az ezres nagyságrendű leépítések során felmerülő szociális költségeket.

Egy bonyhádi példa bebizonyította, hogy a ruhaiparban is van lehetőség a fejlődésre, helyes üzleti stratégia megválasztásával. Az említett cég üzleti stratégiájának lényege, hogy nem veszik fel a harcot az olcsó áruval, ehelyett a közép árkategóriába illeszkedő - a kínainál 2-3 - szor drágább, de a drágább nagy márkák árának kb. fele - termékeket gyártanak. Nagy figyelmet fordítanak a minőségre: jó anyagokból és kellékekből dolgoznak, tartós termékeket állítanak elő. Mindez többéves szívós munkát igényel, márkaépítést, az értékesítési kapcsolatrendszer kiépítését stb. Az ilyen fajta kitörés többnyire csak a kisebb, rugalmas vállalkozások számára adott, akik megtalálják azt a piaci rést, amelybe termékük beilleszthető. A sátoraljaújhelyi és sárospataki ruhaipari vállalkozások azonban túl nagyok, és tőkehiányosak ahhoz, hogy egy ilyen stratégiával fordítani tudjanak sorsukon. Egyedül arra van esély, hogy a megszűnő nagyok helyén egy- két kisebb vállalkozó szellemű varroda egy jó ötlettel, jó termékkel piacot találjon magának.

A két térség gépipari vállalkozásai biztatóbb jövő elé néznek, mivel a környéken a gépiparnak vannak hagyományai. Fontos lenne, hogy a Prec- Cast, mintegy zászlóhajóként mind több kisebb vállalkozással építsen ki kapcsolatot. Ehhez az kell, hogy a kicsik szaktudásban, technológiai színvonalban, professzionális munkaszervezésben lépést tudjanak tartani vele. Ha néhány éven belül a Prec- Cast előrébb tud lépni a beszállítói hierarchiában - ami komplett részegység összeszerelését jelenti - gazdaságosabb lesz számára egy sor jelenlegi tevékenységének a kiszervezése. Ahhoz, hogy a Prec- Cast „holdudvara” nagyobbra nőjön elengedhetetlen a térség szakemberellátásának biztosítása és a német tulajdonos meggyőzése arról, hogy érdemes komolyan venni a környékbeli kisvállalkozásokat.

A két térségben a faiparnak is vannak hagyományai. Több példát láttunk arra, hogy kisebb faipari vállalkozások innovatív hozzáállással és kemény munkával hosszútávon is sikeresek tudtak maradni. Ezeknek a vállalkozásoknak a legnagyobb problémát a tőkehiány jelent. Fontos lenne, hogy az otthon „fusizó” jó szakemberek visszatérjenek a vállalkozásokba, ehhez azonban versenyképes fizetést kell biztosítani számukra. Az otthoni alkalmi munka, hosszútávon a munkavégző képesség elvesztéséhez vezet, ami nem más, mint az emberi erőforrások elpocsékolása. A ZEBU esetében a kitörési lehetőséget a marketingstratégia teljes felülvizsgálata jelenthetné. A fogyasztói szokások megváltozása sokkal rugalmasabb, egyedi igényeket kielégítő termelést tesz szükségessé.

3. Tolna megye

Tolna megye bemutatása

A megye kistérségei közül, szinte mindegyikben találtunk a foglalkoztatási válságok , előrejelzése, megelőzése szempontjából fontos eseteket, információkat, ezért az alábbiakban nem egy-egy kistérség részletes jellemzése szerepel, hanem – a bonyhádi cipőipar szerepének kiemelése mellet - az összes kistérségből hozunk példákat.

A megye az ország közepesen fejlett térségei között található. 51 %-os gazdasági aktivitásával a szomszédos Baranya (46 %) és a távoli Budapest (56 %) között helyezkedik el, képletesen is. Kilenc városa van, melyek közül háromban laknak 20 ezer főnél többen, ezzel a régió legegyszerűsebb lakossági eloszlását mutató megyéje, viszonylag erős dominanciával a 6-os főút mentén. Népsűrűsége alacsony, megegyezik a somogyi adattal (63 fő/km²) és alacsonyabb a baranyainál (100 fő/km²).

Bár a működő vállalkozások átlagos száma azonos a régió három megyéjében (76 db/1000 fő), a Tolna megyei egy főre jutó GDP magasabb, mint szomszédainál (1100 Ft, 900 Ft, 900 Ft). Erre az ad magyarázatot, hogy Tolnában a legmagasabb az ipari alkalmazásban állók száma (90 fő, 65 fő, 65 fő/1000 lakosra), és itt történik a legtöbb beruházás a régióban (Tolna: 275 E Ft, Somogy: 225 E Ft, Baranya: 180 E Ft/1000 lakosra).

A 8 %-os munkanélküliségével a megye a középmezőnyben helyezkedik el a régió belül, viszont jelentősen le van maradva a 10 000 lakosra jutó kutatók-fejlesztők számában (Tolna: 2 fő, Somogy: 4 fő, Baranya: 15 fő).

A megye öt kistérsége közül a Szekszárdi fejlődik a legdinamikusabban 80 működő vállalkozás jut 1000 lakosra (a többiben 60). Szekszárdon 6 %-os a munkanélküliség, míg Dombóváron és Tamásiban ez 8 %. Paks mellett Szekszárdon nő a lakosság száma a megyében, bevándorlási egyenlege pozitív (2 fővel 1000 lakosra vetítve).

A Bonyhádi kistérség, a 2001- es adatok szerint az egyik legalacsonyabb munkanélküliséget produkálta a megyében, de ez mára megváltozott. Jelenleg 13 %-os értékével egyedül Tamásit előzi meg. Ezt a nagymértékű munkanélküliség növekedést főleg a német Salamander cipőipari vállalat kivonulása eredményezte, amely során két gyárat zárt be Bonyhádon, egy év leforgása alatt, előbb 633 főt, majd tavaly ősszel 360 főt elbocsátva.

Visszatekintve a rendszerváltást követő időszakra, Tolna megyében a mezőgazdaság, az élelmiszeripar és a mezőgazdasági alapanyagra épülő könnyűipar volt a legnagyobb munkaerő leadó ágazat. Tönkrementek, *összezsugorodtak az MGTSZ-ek*, melyekben annak idején 32 000 fő dolgozott, ma csupán 8 000 fő. 1 millió db sertésről 100 ezer db-ra csökkent a termelés, 71 ezer db marha helyett ma csak 18 ezer db-ot tartanak. *Megszűntek a cipőipari alapanyagot termelő juhászatok is. Bezárt Szekszárdon a Tolnahús Rt.* 1500 dolgozóval, 600 ezer db sertés és marhavágó kapacitásával. *A bezárás tovaggyűrűző hatásaként*, a beszállítói és kiszolgálói háttérrel is figyelembe véve további 5000 ember munkája szűnt meg, (állatorvosok, háztáji gazdálkodók stb.). Más kisállattenyésztés sem helyettesítette a felszabaduló termelői kapacitásokat, megszűnt a tojás és nyúlátvétel is. *Vágóhidak zártak be* Tamásiban, Tolnán és Újberken. A megművelt szőlőterület 24 ezer ha-ról 3, 5 ezer ha-ra csökkent.

Felszámolták a 3000 főt foglalkoztató Simontornyai Bőrgyárat, a város legjelentősebb vállalatát. Bezárt a Paksi Konzervgyár, így az Atomerőmű maradt a legnagyobb foglalkoztató a városban. Az erőműnek jelentős beszállító hálózata is van. Bár az energiaellátás stabil foglalkoztatást garantál, a jelenleg leállított blokk bizonytalan újraindulása miatt akár még munkaerő leadásra is kényszerülhet az erőmű.

A megyét, a fentiekén túl a textil és ruhaipar, gyapjúfeldolgozás, selyemipar és cipőipar jellemezte még. Tolnán megszűnt a textilipar, Pakson és Bonyhádon Triumph ruhaipari vállalat folyamatosan bocsát el dolgozókat. A cipőiparnak szintén nagy hagyományai vannak a megyében bonyhádi központtal, de az ágazat Szekszárdnak és Dombóvárnak is munkát adott. 16 MGTSZ melléüzemágakkal, valamint bedolgozókkal együtt csaknem 2000 főt foglalkoztatott, az Atomerőmű mellett a második legnagyobb foglalkoztatóként.

Jelentős megyei hatása van még Dombóvárnak területfejlesztési erőfeszítése miatt. A polgármester Szabó Lóránd, a Regionális Tanács tagja, aki előtte a térségi társulás elnöke volt. 10 fős munkaszervezetet állított fel, amely segítségével településekre lebontott fejlesztési programot dolgoztak ki, amely a Nemzeti Fejlesztési Tervre és a Megyei Fejlesztési Tervre épül (melyeket szintén ők dogoztak ki). Az egész térséget fejlesztik, ipari parkjuk van, sikeresen pályáznak és lobbiznak a projektekhez. Fejlesztik a turizmust, a gunarasi Gyógyfürdőben például félmilliárdos fejlesztést hajtanak végre.

Dombóvár vasúti csomópont, sikeres vasútépítő és karbantartó vállalkozások működnek itt, melyeket külföldi piacokon is ismernek. Bár bezárt a csavargyár (300 fővel), de a volt orosz laktanyából kialakított ipari parkban 17 új Kft. alakult ezen a szakmakultúrán, növelt létszámmal, korszerű termékekkel. Pályázat segítségével Innovációs Transzferközpontot hoztak létre, olyan 10-50 fős vállalkozások települtek be, melyeknek diverzifikált az iparuk

(ásványvíz előállításától a kutyatáp gyártásig). Dombóvárnak mindenre van projekt ötlete, mindenre pályáznak, most érik be a munkájuk eredménye.

A bonyhádi kistérség

Foglalkoztatás

Bonyhád, a 15 ezer fős kisváros a központja a 21 településből álló 31 ezer fő lakosú kistérségnek. A vállalkozásokban a lakosság több mint negyede talál munkát (274 fő/1000 lakosra). A többi kistérséghez képest, ágazati megoszlás szerint a ruházati- bőriparban és a fémfeldolgozásban vannak alkalmazásban nagyobb arányban. Bár a Kereskedelem az Építőipar és a Mezőgazdaság is nagyfoglalkoztató, de arányaiban ez nem tér el más térségek adataitól.

Folyamatosan munkahelyek szűnnek meg a textilipar és a cipőipar területén, és nem növekszik a gép és járműgyártás, műszeripar. A leépülő ágazatok helyére tehát nem lépnek be jelentősebb felszívó erővel rendelkező ágazatok, vállaltok.

A foglalkoztatás története

A térségben az 1900-as évek elejétől a könnyűipar, valamint a Perczel család alapította Dominógyárból kifejlődött Fémárugyár volt meghatározó. A Fémárugyárból nőtt ki az állami tulajdonú Zománcgyár, amely fénykorában 900 főt foglalkoztatott.

Az 1920-as évektől cipőipari és ruházati szövetkezetek alakultak, amelyből létrehozták a Cipőgyárat. Az államosítások után jött létre a Botond Bonyhádi Cipőgyár, 1400 főnek munkát adva, de az 1950-es években megmaradtak a szövetkezetek is, mint pl. a Boni- KS Cipőipari Szövetkezet, a Ruházati Szövetkezet (cipős, ruhás, papucsos, nyerges, ponyvagyártó részleggel), a Ruhaiipari Szövetkezet, a Vasipari Szövetkezet 300 fővel, a Mezőgép és az Építőipari Szövetkezet.

A kistérség a mecseki bányák vonzáskörzetébe tartozott (Mázaszászvár, Pécs, Komló). A férfi munkaerő eljárt akár 40 km-re is munkába, míg az 1990-es bányabezárások meg nem szüntették a munkahelyüket. Nagymányokon brikettgyár működött 300 fővel, a szénbányákra épülve, a Dunai Vasműnek szállította termékét. A kistérségben hét nagyobb MGTSZ működött. Az ipari melléküzemágaikban a bonyhádi cipős üzemekbe dolgoztak be. A munkaerő 40 %-a bejáró volt Bonyhádon.

A rendszerváltás után

A cipőipar szempontjából a szocialista rendszerben jelentős volt a szovjet export, amit a tömeggyártás és a reklamáció hiánya jellemzett, de volt 10% nyugati is és 15% belföldre történő termelés is. Rendszerváltás után a nyugati vevők napokon belül lekötötték a teljes kapacitást. A termelés mennyisége ugyan csökkent, az igényesebb termelés miatt, de nem kellett létszámot csökkenteni. A német Salamander utcai cipők, a svájci Stuko munkavédelmi cipők, a Meindl utcai és túracipők bérgyártásával folytatódott a termelés.

Új cipőüzemek is alakultak, vissza nem térítendő munkahelyteremtő támogatások segítségével. Az új üzemek a 3000 főt foglalkoztató Botond cipőgyárról váltak le, oly módon, hogy egy-egy korábbi vezető, vegyes vállalatot alapított külföldi – korábban is bémunkáztató - vevőkkel. Így jöttek létre a Botond cipőgyár üzemére, bémunkában előállított márkás termékére, és nem utolsó sorban cipőipar termelő munkásaira építve a régi-új cipőgyárak. Új csarnokot épített az Aranykorona Kft, a Stuko Kft (Nagymányokon), a Meindl Kft. 1996-ra a Botond és a Boni Kft-ben már csak a Salamander termékei maradtak, a többi mind kiszervezték.

Privatizáció

1990-ben a Botondból kivált a Glória, a Boniból a Bonza. A Salamander összevonta a termelését Sabona név alatt, de az épületeket nem vette meg, csak a gépek voltak a tulajdonában. A Botondot öt vezető vette meg és 76 fővel, 3000 m²-es gyáracsarnokkal és a hagyományos termelést folytatták.

Annak idején a szocialista piacra saját anyagból és tervezéssel folyt a gyártás. A nyugati bérgyártásnál leépítették az anyagellátáshoz és a tervezéshez kapcsolódó részlegeket, csak a szabás és gyártás maradt meg. Néhány kisvállalkozásnál megmaradt ugyan a tervezés (pl. a Botondnál), de marketinggel senki sem foglalkozott. A szükséges - használt - gépekkel is a bér-gyártatók látták el a termelést. Az 1990-es évek végére a bémunka egyre drágábbá vált Magyarországon. A Salamander más ágazatokba kezdett el befektetni és a szakmai vállalatirányítók helyett pénzügyi szakértők jöttek Bonyhádra. Ez alapvetően megváltoztatta a tulajdonosi érdekeltséget, a cipőipari termelési kultúra a pénzügyi viszonyok és érdekek árnyékába került.

A válság jelei

A melléküzemágak 1999-2001 között fokozatosan bezártak. Munkaellátottsági gondok jelentkeztek, hektikussá vált a munkarend, a beruházások leálltak, külföldi gyárbezárások jellemezték az időszakot. 2002 végén tárgyalások kezdődtek a Salamander mindkét gyárának bezárásáról. Bonyhád még a német testvérvárosát is meghívta, hogy maradásra bírják a Salamandert, de csak egy év haladékot kapott a kisebbik üzem (360 fővel), a nagyobb üzemet még abban az évben bezárták, 633 főt elbocsátottak. A Salamander egyedül Martfűn maradt az országban, mivel ott megvette a komplett üzemet, melynek elhelyezkedése kedvezőbb volt a bonyhádinál. A Botond cipőgyár a város közepében helyezkedett el, így mind üzemeltetési, mind fejlesztési szempontból előnytelennek bizonyult.

A válság rávilágított arra, hogy a hozott anyagból végzett bér munka védtelenné teszi és elkényelmesíti a vállalkozásokat. Elmaradnak a fejlesztések, még ma sem fordítanak figyelmet a piacépítésre. A vezetők műszaki emberek, és a legcsekélyebb marketing ismeretekkel sem rendelkeznek, nem tanultak új módszereket. A megoldás aktív keresése helyett másokat okolnak a kudarcért (a politikát, az euró árfolyamát, a minimálbért, a bérgyártatót). Ezen problémákat elemezve, a Munkaügyi Központ hathatós segítségével négy cipőipari vállalkozás 2003-ban megalakította a Bonyhádi Cipőgyártók Egyesületét azzal a céllal, hogy közösen lépjenek piacra, megosszák a költségeiket és hatékonyabban képviseljék érdekeiket. Sok nehézség után meg is nyerték első pályázatukat, amelyet internetes megjelenésre, oktatásra, számítógép beszerzésre fordítanak. Ezek azonban csupán - valószínűleg megkésett- kezdeti lépések.

Árviszonyok, a cipőiparban

Bonyhádon egy kényelmi jellegű, márka nélküli bőrcipő előállítására a 9000 Ft-ba kerül. Ez a cipő, a boltokban 14 000 forintért kapható, de reklámpszichológusok szerint van olyan jó a minősége, hogy jó marketinggel, megfelelő értékesítési csatornákon akár 20 000 Ft-ért is eladható lenne. A szakemberek jól kidolgozott marketing stratégiával európai piaci terjeszkedésre is látnának lehetőséget, mivel ma egy német cipőipari munkás éves bére 18 000 euró, egy magyaré pedig 3 000 euró. A 4-5000 forintos, silány minőségű műbőr alapanyagú cipők (lásd a Deichman katalógusait) és a távol-keleti alacsony munkabérek azonban jelentős konkurenciát jelentenek

Egyéb iparágak jelenlegi helyzete

A bonyhádi Zománcgyár létszáma csökkent ugyan, de stabil piacon dolgozik, van termékfejlesztés, korszerűsít, a vezetők külföldi vásárookra járnak, külföldre is szállítanak, jövőjük biztosnak látszik. A cég gépesített munkahelyekkel rendelkezik, dolgozóinak többsége betanított és segédmunkás.

A MEZŐGÉP-ből alakult át a mai BOGÉP. Bonyhádon szőlő feldolgozó gépeket, szőlőprést, bogyózót gyártottak, Gyöngyösön cukorrépa munkagépeket, Várdán öntözőberendezéseket, Bölskén megint egyéb gépekre specializálódtak. 230 főt foglalkoztattak köztük gépi forgácsolókat, lakatosokat, villanyszerelőket. Ma a BOGÉP 21-féle szelektív hulladékgyűjtő konténert gyárt, külföldi piacokra is értékesít.

Az Építőipar leépült, a központi építések leálltak, ma az 5-10 fős ingázó brigádok távolabb vállalnak munkát.

A Ruhai Szövetkezet 330 fővel, paksi központtal exportra gyártja a Triumph termékeit. Telephelye van még Gyöngyösön, Pincehelyen, Németkéren, Nagydorogon és Dunaszentgyörgyön. A megyében 550 főt már elbocsátottak, 2004. márciusában újabb 50 fős létszámleépítést hajtanak végre. 2001-től veszteséges a vállalkozás, ingatlanjaikra zálogjog van bejegyezve, a végkielégítést is csak hitelből tudják megoldani.

A Ruházati Szövetkezet eredetileg 600 főt foglalkoztatott bonyhádi központtal. Levált róla a cipős részleg és a svájci szakmai tulajdonossal Stuko kft. néven önálló márkával munkavédelmi cipőket gyárt. A ruhaiipari részleg tönkrement 2002-ben, új üzemcsarnokát, irodaépületét kereskedők vették meg.

Válságkezelési próbálkozások

A bonyhádi munkaerő jó képességű, sok a szakmunkás és a technikus. Régen fontosnak tartották a szakma továbbadását, például az egyik főmérnök is tanított a cipőipari szakmunkásképzőben. Manapság azonban leállt az oktatás, az idén végez az utolsó évfolyam a cipőgyártó szakon.

A sajátanyag termelést nehéz elkezdeni a forgóeszközhiány miatt. 60% az anyagköltség és az olasz modellőroket is meg kell fizetni. Fokozatosan fejlesztésre van szükség többpartneres

bérmunka mellett. Az Aranykorona Kft. például fényképeket vitt ki egy német vásárra, ahol megrendelést szerzett egy kereskedőtől, aki a termelést is megfinanszírozta.

Modellezési tudás is maradt a cipős szakmában. Az Orto Kft a TB. által is támogatott gyógycipőket gyárt. A férj és feleség azelőtt modellőrök voltak, ma egy 16 fős vállalkozást vezetnek. A cég látványosan fejlődik, egy évre előre megvan a megrendelésük.

KKV- kal kapcsolatos előadásokat szervezett a Munkaügyi Központ, Várszegi Árpáddal a Bőr és Cipőipari Egyesület vezetőjével, a Gazdasági és Vendéglátóipari Főiskola főigazgatójával, és meghívott szakemberekkel a GKM- ből, és az MFB- től.

Az Óriszentpéteri Cipőgyár 100 millió Ft támogatást kapott és bonyhádiak is várták az állami segítséget. A Munkaügyi Központ 5-10 millió Ft munkahely megőrző támogatást nyújtott a cipősöknek, amely főleg a likviditási gondjaikon segített. Beindították a „munkát mielőbb” programot, amely 100 millió Ft-os támogatása lehetővé tette, hogy a kivonuló Salamander helyén megalakuljon 230 fővel egy új cipőgyártó vállalkozás Nebona néven, amely a Salamander által eladott márkaneveit szintén bérmunkában gyártja.

Döntés körüli bizonytalanság

A Munkaügyi Központnak emberileg és szakmailag kiélezett szituációban kellett a támogatásról döntenie. A kérdés az volt, hogy *megéri-e támogatni a cipősöket*. Az Iparkamara feladta, vezetője azt mondta - *„Zárjuk be, mást kell csinálni!”* A polgármester is pesszimista volt - *„Itt nem megy a cipőipar, el kell költözni!”*. A sajtóban megjelent rossz hírek - *„Vége a cipőiparnak Bonyhádon”* - sem segítettek mivel a hírre a helyi bank azonnal befagyasztotta a 30 millió Ft-os forgóeszköz hitelt, a vállalkozások közben folyamatosan kapták a munkahelymegtartó támogatást. Egy másik bank csak a munkaügyi szervezet havi igazolása esetén volt hajlandó hitel nyújtani.

A Munkaügyi Szervezetnek sokat segített a válságkezelési módszertani tanfolyam és az olasz klaszterek példája, azonban a szervezeten belül is viták alakultak ki arról, hogy vajon feladatuk –e a gazdaságfejlesztés. A vállalkozóknak tartott előadásokkal még csak kezdeti lépéseket tettek meg egy átfogó szemléletváltás irányába, sok erőfeszítésre, támogatásra van szükség ahhoz, hogy a vállalkozók a külső segítségre várástól eljussanak az aktív cselekvésig. Problémát jelent a gazdaságfejlesztés aktorainak egy asztalhoz ültetése is, nem könnyű az érdekeik közös nevezőjének meghatározása. Gyenge a kistérség pályázóképessége is. A térségmenedzserek nem válságkezelésre és gazdaságfejlesztésre vannak kiképezve, más

feladatokkal vannak leterhelve. A bonyhádi kistérség települései még nem ismerték fel, hogy a helyi gazdasági szereplők segítése, a válság, a leépülés megelőzése érdekében fontos lenne megfelelő fejlesztő szakemberek alkalmazása. Ma még csak 50 Ft/ fővel járulnak hozzá az adminisztráció viteléhez, ami csak 1 fő foglalkoztatását teszi lehetővé. E tekintetben jobb a helyzet Dombóváron, ahol a hozzájárulás 300 Ft/fő, és egy tízfős a fejlesztő csapatot foglalkoztatnak. A megyében, a munkaügyi szervezet jóvoltából több mint 30 fő diplomás pályakezdő fiatalot alkalmaztak 2003. szeptemberétől, 21 hónapra. Pályázati képzést is kaptak, de jelenlegi tudásukkal még nem képesek válságban lévő helyi gazdasági szereplők megsegítésére, ilyen feladatokhoz tapasztalt szakemberek szükségesek. Fennáll a veszélye, hogy a fiatalok csupán az önkormányzatok közszolgáltatásainak fejlesztését célzó pályázatokat fogják írni.

Munkanélküliség, elvándorlás

A kistérségben jelenleg 1600 fő a regisztrált munkanélküliek száma (13%), pedig néhány évvel ezelőtt még, ebben a térségben volt legalacsonyabb az arány (8%). Jelenleg a cipőipar 1500 főt foglalkoztat, miután az elmúlt években már közel ugyanennyien elveszítették munkahelyüket. A vállalatok többsége bizonytalan, kiszámíthatatlan helyzetben van. Az utcára került korosztály nagy része 50 év fölötti, nem mobil, helyi lakos, akik nehezen szánják rá magukat az ingázásra. Még a 20 km-re levő Szekszárdot is távolinak tartják. A fiatalok mivel nem találnak munkát, életcél helyben, elhagyják a térséget, Budapestre, Győrbe mennek dolgozni.

A képzési kapacitás

A szakmunkásképzőben jelenleg még sokféle szakmára képeznek fiatalokat. A konfekcióipari szakmák mellett a gépipari szakmák is jelentős szerepet kapnak az oktatásban, tekintettel a térség gépipari (mezőgép) hagyományaira. A cipős szakon most végez az utolsó évfolyam, mindenki látja, hogy - „ennek már nincs jövője”. Hegesztőket, lakatosokat, esztergályosokat továbbra is képeznek. Az evangélikus gimnázium és a közgazdasági szakközépiskola magas színvonalú, de az itt végzett fiatalok nem maradnak a városban. Szekszárdon jelenleg egyedül CNC esztergályosokra van kereslet.

Alternatív iparág keresése, fejlesztési próbálkozások

A Suzuki Rt. 100 000 autóval bővíti a termelését, Esztergomban kb. 1 millió db autó összeszerelését tervezik a szlovákokkal közösen, amihez beszállítókra lesz szükség. A Suzukinak jelenleg 200 főnyi munkaerő igénye van beadva a Foglalkoztatási Hivatalhoz. A Tolna Megyei Munkaügyi Központ a Suzukival közösen lehetőséget biztosít fiatal szakmunkások számára, hogy tapasztalatokat szerezzenek az Esztergomban. A legnagyobb probléma a távolság, a fiatalok, a heti- kétheti ingázással járó többletterheket nem szívesen vállalják. Jobb megoldás lenne autóiipari beszállítók letelepítése a térségben, mivel a munkaerő viszonylag jól képzett.

A térség, hagyományosan jó mezőgazdasági adottságokkal rendelkezik. Erre a mezőgazdasági munkakultúrára épülve elindult egy agrárprogram, melynek célja olyan termékek előállítása, amelyekből az EU nem önellátó. A mérsékelt égövi gyümölcsökből 20%- os hiány van az EU piacon, a kajszi, szilva, cseresznye, meggy jól eladható gyümölcsnek számítanak. Egy projekt keretében 200 ha- os új telepítéssel 100 új munkahelyet teremtettek a munkahely hiányos vidéken. A program kiterjeszhető.

Kisvejkén PHARE támogatásból hűtőház épült. A helyi gazdáknak olasz és osztrák előadókkal, bemutatókat szerveztek az agrárstruktúra váltásról. A Szőlészeti és Borászati Kutató Intézet segítségével program indult a csemegeszlő termesztés népszerűsítésének céljából. Képzési tervet dolgoznak ki, mivel a térségben nincs hagyománya ennek a kultúrának, a csemegeszlő ugyanis jóval kézimunka igényesebb, mint a borszőlő. Szociális földprogram keretében 6 millió Ft-os támogatást nyert el 10 család 2 ha- on történő szőlőtermesztéshez. Kísérleti fázisprojektként már elindul a program. Kisebb faipari vállalkozások is alakultak a közelmúltban a térségben. Ezek fajtákat, bútorokat gyártanak többnyire egyedi megrendelésre.

A munkaerő állapota

Fegyelmezett, futószalag munkához szokott, de nehezen mobilizálható, képzett munkaerő jellemző a kistérségre. Sokan rokkantsági nyugdíj mellett dolgoznak, szőlőben, erdőben, gyümölcsösben. A Tolnai Hegyhátat, Baranyai Hegyhátat, Zselicet, Ormánságot nagy munkanélküliség jellemzi. Az idősebb generáció tradícióból és kényszerből, a gyári munka mellett – ha van főállása - háztáji mezőgazdasági tevékenységet folytat, délutánonként és a hétvégéken. Csak így tudnak megélni, - ez a szocialista időszakban is így volt - a heti-kétheti

ingázás ezért sem reális alternatíva a számukra. Az agrár szektorban a nagyobb arányú (10 és több fő) létszámleépítés előzetes bejelentése általában nem történik meg. A szezon végén „közös megegyezéssel” küldik el az embereket és teljesen bizonytalan, hogy kit foglalkoztatnak újra a szezon elején.

Fontosabb bonyhádi és szekszárdi foglalkozatók (esettanulmány)

Cipőipar

Cipőipari vállalkozás

Az általunk megismert első cipőipari vállalkozás, egy 50 főt foglalkoztató bonyhádi cipőgyár. A vállalkozás egyike a bonyhádi volt szocialista nagyvállalat, a Botond cipőgyár holdudvarában megalakult német cipőmárkák bérgyártásával foglalkozó közép vállalkozásoknak.

Termékei főként a varrott bőr férfi és női utcai cipők, de kisebb mennyiségben a cég jellegzetességét megadó vadászcipők gyártásával is foglalkozik. Négy állandó német partnerrel és néhány hazai vadász szakbolttal állnak kapcsolatban. Két saját márkánévvel rendelkeznek, az egyik egy magas minőségű kategóriájú utcai cipőmárka, a másik egy vadászcipő márka. A márkák ismertsége gyenge.

A vállalkozás teljesen külföldi tulajdonban van. Az előző tulajdonos egy német vadászkereskedő volt, aki a vállalkozás nyereségét folyamatosan kivonta. Az új tulajdonos egy szintén német, pénzügyi befektető lett, aki a vállalkozást a részvényügyleteinek nyereségéből vette, elég magas áron. Ennek két következménye lett. Egyrészt teljes szabadkezet adott a cég szakmai vezetésének, másrészt a jelenlegi tulajdonos is folyamatosan elvonja a nyereséget a vállalkozástól. Az elvonás technikája egyszerű és hatásos, megrendel egy tételt, amit aztán nem fizet ki. A legyártást azért nem tudja visszautasítani a vezetés, mert egyrészt a megrendelő a tulajdonos, másrészt ilyenkor személyesen ellenőrzi a gyártást, míg az utolsó pár kész nem lesz, harmadrészt az aktuális gyártáshoz beszerzett alapanyagot használtatja fel a termeléshez, elutasítva azt az érvet, hogy nincs alapanyag az ő megrendeléséhez.

A vállalkozás hónapról hónapra működik. 2004-ben, március végén még nem volt lekötve az áprilisi kapacitásuk. Gyakran belekényszerülnek olyan megrendelések elvállalásába is, amely nem hoz nyereséget, azonban időnként kisebb gépberuházásokat is végre tudnak hajtani a tulajdonos tudta és engedélye nélkül. Ezeket a termelés folyamatosságának biztosítása kényszeríti ki. Időnként bedolgozást vállalnak a szűk kapacitással rendelkező más

vállalkozásoknak és ők is kapnak szakmai segítséget, ha egy eddig fel nem merült nehézséggel találkoznak. A cég bizonyos kapcsolatot fenntart a többi cipőipari vállalkozással, de főleg szakmai alapon. Tagja a Bonyhádi Cipőgyártók Egyesületének.

A dolgozói között magas a cipőipari szakmunkások aránya. A cipős szakmában általánosnak mondható alkalmazotti kiszolgáltatottság miatt alacsonyak a bérek. A dolgozók fele minimálbérért, a többiek 70 E Ft-os átlagbérért dolgoznak, amit már négy éve nem emeltek. A dolgozók körében elégedetlenség és feszültség uralkodik. Az egy műszakban és órabéren foglalkoztatottak között fiatalok is vannak.

Jelentősek a termék iránti minőségi kifogások, amit a vezetés a dolgozók – a helyzettel összefüggésben levő – motivátlanságára vezet vissza. A reklamációk a bőrök színének különbözőségétől, a ferde varratokon és a lefelejtett márkajelzésen át a leesett ragasztott talpig, széles skálán mozognak. A kis vezetői és adminisztrációs létszám a mindennapi gyártásszervezési feladatokkal és az egyre gyakoribb, munkavédelemmel és akadálymentesítéssel kapcsolatos hatósági ellenőrzésekkel van leterhelve. Nem jut elég energia a tervezésre és a minőségre.

Összefoglalás

A vállalkozásnál szerzett tapasztalatok alapján, azt találtuk, hogy a cég több szempontból veszélyeztetett, reális esély van csoportos létszámleépítésre. Egyrészt a térség eddigi sikerágazatának tűnő cipőipar súlyos és tartós válságba került, melynek oka a világgazdasági jelentőséggel bíró versenyképes indiai és kínai termelők megjelenése a hazai és főleg a német piacon.

Másrészről a rendszerváltás utáni időszakra, a hazai gyártók számára kedvezőtlen ágazati struktúra alakult ki. Az 1980-as évek elején beindult az iparág átalakulása, ami a keleti piacokra történő tömegtermelésről a kényeszerű nyugati bérgyártásra való átállást jelentette és elősegítette a magasabb minőségi követelményeket és kisebb szériaméreteket produkáló kis, és rugalmas vállalkozások létrejöttét. A külföldi megrendelők vagy tulajdonosok azonban, a piac, a márka és az alapanyag kézben tartásával függőségi rendszert alakítottak ki. Ezen rendszer következtében a tervezés, a marketing és az alapanyag hazai előállításának elszorítása mellett megakadályozták a kisvállalkozások tőkefelhalmozását és ezzel fejlődését és korszerű technikákba, technológiákba történő beruházását is. A vállalkozások a külföldi tulajdonosok és bértermeltetők „játékszerévé” váltak. Ha sok volt a megrendelés, akkor a tulajdonos nyomott áron továbbadta azt a hányadot, amit a hazai kapacitásával nem tudott

letermelni, ha nem volt megrendelés kénytelen volt a magyar vezetőség létszámot leépíteni. Ez a minimális megélhetést jelentő kapcsolat borult fel az olcsó távol - keleti áruk megjelenésével.

Az így kialakult konstrukció bizonyos lehetőséget is biztosított a cipős kisvállalkozásoknak, mellyel kevesen tudtak élni. Lehetőségük volt a hazai piacon bővülni, vagy több partnerrel kialakítani bérgyártási kapcsolatot. Az bővülésnek azonban határt szabott, hogy a cégek, főleg gyártási szakismeretekkel rendelkező vezetőknek hiányzott a marketing tudása, gyenge alkupozíciójuk és az összefogás hiánya pedig azt eredményezte, hogy inkább a megrendelők tudták megversenyeztetni a kisvállalkozásokat, mind lejjebb és lejjebb nyomva az árakat. A német tulajdonosok között egy olyan megállapodás is született, hogy nem vehetnek fel a másik vállalkozástól kilépett cipőst, ezzel elkerülték a bérversenyt. A magyar tulajdonosok vagy vezetők nem voltak napi kapcsolatban egymással, még akkor sem, ha egymás szomszédságában laktak. Versenytársnak tekintették egymást és nem potenciális szövetségesnek.

A helyzetet némileg változtatott a válság hatására, és a Munkaügyi Központ kezdeményezésére megalakult Bonyhádi Cipőipari Egyesület, amelynek jelenleg öt tagja van. A kérdés az, hogy ki tudnak-e alakítani olyan együttműködési módot, hogy a különböző tulajdonviszonyú és nagy szóródást mutató termékskálával rendelkező vállalkozásoknak megérje bekapcsolódni egy ilyen társulásba. A fent bemutatott vállalkozásnak például nem érdemes hosszú távú fejlesztésekben résztvenni, mivel a tulajdonosi viselkedés ezt lehetetlenné teszi, viszont érdemes lehet bedolgozni az Egyesületnek, hogy a meglévő kapacitásait ki tudja használni.

Amennyiben az ilyen típusú együttműködési kezdeményezések átfogó szakmai, tőke és foglalkoztatási támogatásokat kapnak, van esély arra, hogy a válságiparágakban is fennmaradjon kisvállalatok foglalkoztató képessége, bár nem olyan mértékben, mint ezelőtt. Erre biztosítékot jelenthet az a szakmakultúra, ami Bonyhádöt jellemzi, és az a német piacon is elismert minőség, amely eddig is munkát biztosított a térség lakosainak.

Cipőipari vállalkozás

Ez a vállalat egy 60 főt foglalkoztató magyar tulajdonú bonyhádi cipőgyár. A vállalkozás jogelődjét egy német szakmai befektető alapította meg, a háromfős magyar menedzsmenttel közösen. A cégben kezdetek óta német tulajdonban levő cipómárkák gyártása folyt, a bonyhádi Botond cipőgyár átalakulása alkalmával kivált menedzsment és szakmai gárda segítségével. Az alapanyag vásárlást, ellátást, a technológia- és termékfejlesztést valamint a termékek külföldi piacra juttatását kezdetben teljesen a tulajdonos végezte. Időközben a magyar vállalkozásnak sikerült fokozatosan termelésének 30%-áig hazai vevőkkel bővíteni a piacát, míg 2002-ben a német tulajdonos cég csődeljárás alá nem került. Az anyacéggel való megállapodása alapján a magyar cég 32 millió Ft-os kintlévősége fejében megkapta a gyártóberendezéseket, és a magyar menedzsment 100%-os tulajdonlásával megalakult a jogutód vállalkozás, amely részben tovább folytatta az eddigi cipómárkák bérgyártását. A vállalkozás bevétele és a foglalkoztatottak létszáma azonban a megalakítást követő évben a felére csökkent az új partnertől kapott megrendelések nagymértékű csökkenése miatt. Ekkor intenzív partnerkereső tevékenységbe kezdett a cég, és sikerült a partnerek számát egyről - 2004 elejére - háromra növelni. Különösen az egyik új partnerrel való együttműködés vált gyümölcsözővé. A növekvő megrendelések miatt a jelenlegi termelési kapacitás teljes kihasználása mellett, a vállalat egy pályázaton elnyert támogatás segítségével új telephelyet hozott létre. A közeljövőben tehát növelni fogja az alkalmazottak létszáma. A vállalkozás a magas minőségi kategóriájú kényelmi jellegű, női, férfi és gyermek bőrcipők gyártását végzi. A megtervezett cipőmodellek alapján felszerszámozza a gyártást, kidolgozza és betanítja az új termék gyártásához szükséges technológiát és a megrendelő által biztosított alapanyagból - ami a felső bőrrészt, a licence-szel védett speciális talpat és egyéb kellékeket jelent - előállítja a kész cipőt. A tavalyi 12 ezer pár előállított mennyiséget néhány év alatt duplájára növelheti a vállalat, amivel stabilizálni tudja helyzetét. Jelenleg még adótartozása is van, amely kifizetésére most lehetősége nyílik.

A bérgyártás mennyiségének növelése azonban nem jelent hosszú távú megoldást, mivel a cipők termelői ára minimális nyereséget tartalmaz. A német kiskereskedelmi ár a termelői ár négyszerese, amiből a nagykereskedők nem kényszerülnek több nyereség átadására a bérgyártók kiszolgáltatott helyzete miatt. Ebből az alacsonyan tartott termelői árból kell a vezetőségnek a megemelt minimálbérek miatt, megnövekedett bérköltséget kigazdálkodni és motiválni a jó dolgozókat, akiknek már két éve nem tudták a bérüket emelni. A vállalat nagyon érzékenyen reagál az olyan - elvileg rövidtávú - hatásokra, mint a valutaárfolyam változása, mert már a forgóeszköz finanszírozási helyzetük is kielezett. Ilyen körülmények között szinte lehetetlen hosszú távra tervezni, mégis megpróbálják.

Ez a vállalkozás is tagja a Bonyhádi Cipőipari Egyesületnek. Ők ebben az együttműködésben olyan fejlesztéseket szeretnének megvalósítani, amit egyedül jóval költségesebb lenne, például internetes megjelenést, reklámanyagok, szórólapok közös kiadását. Szeretnék beindítani a régen jól működő, de mára teljesen leépült kapcsolatokat az orosz piaccal. Még közös termékfejlesztésben is részt vennének, de erre még nem kaptak pozitív visszajelzést az Egyesület többi tagjától, ezért önállóan kezdték el a talpgyártókkal való fejlesztésüket.

Összefoglalás

Bár a bérmunka több mint egy évtizedig nyújtott munkalehetőséget a vállalkozásnak, olyan függőségi viszonyt teremtett, amely a vállalkozás legfőbb megrendelőjének a tönkremenetele után váratlanul mutatkozott meg. Ez tudás és pénzbeli tartalékok nélkül, felkészületlenül érte a menedzsmentet. Egy másik, mára felszámolt vállalkozás dolgozóinak adataiból tudjuk, hogy egy generációra az 1950 és 1965 között születettek épült a vállalat. Bár elkezdtek a fiatalítást az 1975-ös generációval, de ez azt jelenti, hogy kimaradt egy teljes évtized. Csökkent az esélye, hogy friss, fiatalos, modern megoldások kerüljenek be a vállalkozásba, a régi megoldásokat erőltették még akkor is, amikor már látszott a válság. Az említett vállalat tavaly 360 fővel zárta be a kapuit. Kisebb vállalkozásoknál még inkább kialakulhat ez a változásoktól, újításoktól való idegenkedés. Különösen akkor, ha az ifjabb generáció az ott dolgozók gyerekeiből áll és a fiatalok nem elég kritikusak a régi módszerek adaptálásánál.

A válságiparágakban ügyelni kell, hogy sem az alapanyag előállítás, sem a piacra jutás területén ne legyen kiszolgáltatott a vállalkozás. Azt is szem előtt kell tartani, hogy minél többféle tudást legyen képes integrálni az általa alkalmazott munkatársakon keresztül. Megnövekszik ezáltal az emberi erőforrás menedzsment iránti igény, a hiteles és őszinte vezetés jelentősége. A válságban levő kisvállalkozások gyümölcsöző együttműködésének egyik új terepe lehet a humán menedzsment, amelyre, egyelőre csekély hangsúlyt fektetnek.

Ruhaipar

Az általunk megismert vállalat, egy 32 főt foglalkoztató bonyhádi ruhaipari vállalkozás. Annak ellenére, hogy a cég a válsággal küzdő ruhaiparban működik, városzerte a sikervállalkozások közé sorolják. Az öt éve alakult háromfős mikrovállalkozásból mára a bevételét évente megduplázó, a város legjobb vállalkozása címet elnyerő céggé fejlődött. Tavaly megvásároltak és felújítottak egy 850 négyzetméteres üzemcsarnokot, ami a termelés további, 15 fővel való bővítését teszi lehetővé. A vállalkozás tőkeerejét mutatja, hogy egyedül

2000-ben vettek fel mikrohitelt, a többi beruházást a nyereség visszaforgatásával valósították meg.

Termékeik a minőségi női férfi szabadidő és sportruházat, pólók, shortok, melyeket a szerszámlakatos végzettségű tulajdonos testvérpár tervez. Versenytársaknak a nagy márkákat tartják, amelyekkel árban és minőségben is versenyezni akarnak. Az olcsó kínai ruhától a magasabb árral, termékeik tartósságával és minőségével különböztetik meg magukat. Az alapanyagok beszerzését a két testvér közül az ügyvezető végzi. Közvetlen személyes kapcsolatot tart fenn a gyártóval, ami beleszólást biztosít számára az alapanyag előállítás folyamatába és az alapanyag minőségébe. Ezzel a termék fejlesztése, egyediségének biztosítása szempontjából stratégiai fontosságú kooperációt sikerült kialakítani és működtetni a beszállítóval. Ilyen feltételek mellett már valóban érdemes márkaépítésbe kezdeni.

A másik testvér a gyártást felügyeli, ahol két gyártósoron saját gépekkel folyik a termelés két szalagvezető technikus segítségével. A többségében női dolgozó jóval a minimálbér fölött keres az egyműszakos munkarendben (65 E Ft). Ez nemcsak az átlagos cipőipari keresetknél magasabb, hanem a borsod megyei ruhaipari minimálbér alatti átlagkeresetekhez képest is jónak mondható. Az áru terítését két ügynök végzi két furgonnal.

Az ügyvezető a piacot is folyamatosan ellenőrzése alatt tartja. Már a vállalkozás elindításakor volt kereskedelmi tapasztalata a ruha és cipőeladás területén. Olyan boltokkal állapodott meg, melyek nagy forgalmat lebonyolító üzletközpontokban, városrészekben vannak és nagy márkaneveket is forgalmazznak. Mivel esett a nagy márkanevek eladása, ezért a kereskedők szívesen próbálkoznak kínálatbővítéssel. Ezt a lehetőséget használja ki a vállalkozás a piacra való bejutás megkönnyítésére. Az ügyvezető rendszeresen látogatja a boltokat, így mindenről változásról időben értesül. Tudja milyen termék kelendő, és milyen visszajelzések jönnek a vevőktől. Ez lehetővé teszi, hogy a nagy márkák hónapos reagálási idejéhez képest két hét alatt leszállítson egy soron kívül rendelt tételt. A márkanev egyre ismertebb, a régi vevők elkezdtek keresni a márkát, megindítva ezzel a minőségbe való befektetés megtérülését.

A tulajdonosok nem gondolják azt, hogy a kínai árudömping miatt kiszorulnak a piacról, mert szerintük mindig lesz fizetőképes kereslet a minőségi, jó szabású divatos sportruházat iránt. Nemzetközi kiállításokon tapasztalták, hogy a távol-keleti gyártók is képesek minőségi termelésre, de csak az ő termékeikhez hasonló áron. Ugyanakkor előnyük van a keleti gyártók három hónapos szállítási határidejéhez képest. További előnyt biztosít számukra, hogy ruháik szabásmintája jobban illeszkedik a hazai igényekhez.

A cég három fiatal családi vállalkozásaként indult. A vezetést és minden a vállalkozás szempontjából fontos tevékenységet ellenőrzése alatt tart a család, a tervezést, az alapanyag beszerzést, a könyvelést, a gyártást és a piacfigyelést. A bővülést eddig sikerült úgy megoldani, hogy ne veszítsék el a kontrollt semmilyen tevékenység felett.

Összefoglalás

Ez a vállalkozás jó példa arra, hogy válságiparágban is léteznek olyan vezetési stratégiák, melyek lehetővé teszik a dinamikus fejlődést, ellentétben például a paksi Triumph termékeket bérnyártásban végző ruhagyárral, amely fokozatosan építi le bedolgozói hálózatát és bocsátja el dolgozóit. A sikeres vezetés folyamatosan befektet azokba a területekbe, melyek a piacon maradását és versenyképességét hosszú távon lehetővé teszik.

A cég nincs kiszolgáltatott helyzetben, hiszen a hozzáadott érték előállításának minden láncszeme felett ellenőrzést gyakorol. Ismeri és felügyeli az alapanyag előállításának technológiájától a vevők meggyőzéséig tartó teljes folyamatot. Ha a boltok nem lennének hajlandók árulni a termékét, akkor elkezdené fejleszteni a saját hálózatát, ha drágulna az alapanyag, textilüzembe venne részesedést, melyet szakmai ismereteinek köszönhetően továbbra is jól tudna kontrollálni.

Ha ezt a receptet nem is lehet egy az egyben alkalmazni a Triumph-hoz hasonló leépülő vállalkozásoknál, mégis az a tanulság levonható belőle, hogy mind a vevők, mind az alapanyaggyártók felé irányuló kapcsolatokat, együttműködéseket meg kell erősíteni, hogy a gyártók legalább a hazai piacon ki tudják használni helyzeti előnyeiket. A cégnek tehát előre és hátrafelé egyaránt kontrolálnia kell a folyamatokat. Ha ez sikerül, és stabil pozíciót tud kivívni magának Magyarországon, reális lehetőségként merül fel a nemzetközi piacon történő megmérettetés lehetősége is.

Gépipar

Gépipari vállalkozás

A cég egy – beszállítókkal együtt - 404 főnek munkát adó német-magyar tulajdonú szekszárdi autóipari beszállító. A vállalat egy volt szocialista nagyvállalat, amely a rendszerváltást követően sikeresen túljutott egy privatizáción és profilváltáson. A cég megközelítőleg 200 főt foglalkoztat, saját beszállítói hálózattal rendelkezik és közvetlen beszállítója a német autóiparnak. Jelenlegi profiljába elsősorban ülések fém alkatrészeinek, kipufogódoboknak, ablaktörlő mechanikáknak a gyártása tartozik.

A vállalat rendelkezik a korszerű nagyvállalat irányításának minden know-how-jával. Van fejlesztőrészlege, ipari robotokat is használnak a gyártáshoz. A tulajdonos vezérigazgatónál nagy becsülete van a fiatal tehetségeknek.

Az igazgató szerint tovább fog folytatódni a nagy munkaerő igényű bérgyártás kitelepítése hazánkból, a gépgyártás és műszeripar területén is. A nyugati gyártók racionálisan viselkednek, ha csökken a haszon, áttelepítik a termelést kisebb költséggel csábító országba.

A vállalatánál folyamatban van egy újabb technológiaváltás, mely során egy nagyobb hozzáadott értékkel rendelkező terméket, autókba építendő légkondicionálókat fognak gyártani, amelynek bővülő piaca biztosítja, hogy a cég növelje versenyképességét. A beruházás első üteméhez SMART pályázatot nyertek.

Az igazgató felvetette azt a lehetőséget, hogy átadja azokat az egyszerűbb technológiákat, amelyeket az ottani feltételekkel már nem lehet nyereségesen gyártani, viszont egy erre szakosodott kisvállalkozás számára jövedelmező lehet. Ehhez biztosítják a gépeket, a technológiát, a betanítást, a minőségbiztosítást és a megrendelést. Amennyiben munkahelyteremtő és egyéb komplex támogatással biztosítható lenne ilyen vállalkozások beindítása, az új cégek a termékekkel fokozatosan törleszthetnék a gépek és a technológia árát. Ez a konstrukció a kisvállalkozásnak is jó, mivel mindkét fél érdekelt a kapcsolat fenntartásában. A nagyvállalatnak 100 fő foglalkoztatását lehetővé tevő, kiszervezésre alkalmas terméke van. Részben kapcsolódik a kiszervezéshez, hogy korlátot jelent a vállalat fejlődése számára a képzett munkaerő szűkössége. Azért nem foglalkoztatott a megyén belüli beszállítókat, mert konkurenciát jelentett volna a munkaerő szempontjából, ezért szükségesnek tartja a szakképzés fejlesztését.

A képzett munkaerővel való ellátás másik módját abban látja, hogy a környéken leépülő gyárak szakembereit tervezetten és a vállalatok között egyeztetve lehetne átadni. Ez mindhárom érintett félnek kölcsönösen előnyös lenne. A leépítő vállalat kisebb ellenállásba ütközne az üzleti döntése meghozatalánál, az átvevő vállalat gyorsan tapasztalt munkaerőhöz jutna, a dolgozónak pedig megszakítás nélkül lenne munkájuk.

Összefoglalás

A vállalatnál a foglalkoztatás növelésének egy konstruktív javaslatával ismerkedtünk meg. A cég beszállítói hálózatának növelésével, technológia átadásával és egy magasabb szakmai igényű technológia egyidejű honosításával egy olyan fejlesztést tud megvalósítani, amely nem igényli irányítási rendszerének bővítését. Közel 100 főt igénylő munkát kiszervezne, úgy hogy közben a leadott termékek piacán is ott marad, mivel az értékesítést megtartja magának.

Gépipari vállalkozás

A cég egy 234 főt foglalkoztató német családi tulajdonú szekszárdi autógyári beszállító. A vállalkozás elődje a rendszerváltás után tönkrement AGROKER mezőgazdasági gépek kereskedelmével és javításával foglalkozó vállalat volt, melynek telephelyén és dolgozóiból alakult meg az új vállalat. Egyszerű gépi forgácsolással állítottak elő autógyári alkatrészeket, azonban ezzel a technológiával nem tudtak versenyképesek maradni a kieléztett beszállítói piacon. 1998-ban ezért megalakították a jelenlegi vállalkozást, amelybe korszerű precíziós technológiát telepítettek. Az új gépek a régi, század milliméteres tűréséhez képest ezred milliméteres pontosságú alkatrészek gyártását teszik lehetővé. A dolgozói létszám a jogelőd céghez képest megduplázódott és jelenleg gépjárművek biztonsági alkatrészeit, elektromos motorokat gyártanak és szerelnek össze nyugat-európai autógyárak részére.

Terveik között egy olyan ipari park kialakítása szerepel, melyben a saját üzem körül a beszállítóik is helyet kapnának. A vállalkozás épületeit 15 évre szóló szerződéssel bérlik és tervezik a megvételét. A tulajdonos már a szomszédos földterületet is megvette a céljai megvalósításához. A tulajdonos család rendeli meg az alapanyagot és szállítja le a készterméket a vevőknek. Külföldi alapanyagból dolgoznak, mert a magyar gyártók nem kínálnak olyan termékeket, melyek a speciális igényeknek megfelelnek. Idén az acél alapanyag árak jelentősen megugrottak, több hónapra nőttek a szállítási határidők, valamint a német gazdaság sem produkál lényeges bővülést, ami azért fontos, mert nagymértékben előjelzi az iparág hazai fejlődési lehetőségét.

A tulajdonosok visszaforgatják a nyereséget és nem jellemző rájuk a költekezés. Nem felső kategóriás autókkal járnak, elítélik a felesleges luxust. A vállalkozás növekedésével át kellett szervezni a cég irányítási rendszerét. Az új vezetőket a saját gárdából nevelik ki. A cég ilyen látványos fejlődését a tulajdonosok, a vállalati vezetés és a közszféra eredményes együttműködése tette lehetővé. Az előd vállalat vezetése időben jelezte a Munkaügyi Központ felé, hogy az elavult technológia következtében foglalkoztatási válság alakul ki. Elkezdtek pályázni és megnyertek egy megyei területfejlesztési támogatást. A tulajdonosi önrésszel együtt 160 millió Ft-ot fordítottak a sikeres technológiaváltásra, amellyel akár a robottechnológia minőségi igényeit is teljesíteni tudják. Az új vállalkozás beindításához munkahelyteremtő és képzési támogatást kaptak. A sikeres pályázat, a munkaügyi szervezettel való kooperációi és a fejlett technológia bevezetésének végeredménye egy új versenyképes, kétszeres létszámot foglalkoztató vállalkozás lett. A régi cégből átvették az embereket, és fokozatosan kifizették köztartozásokat. Jelenleg a növekedés legnagyobb akadálya, a német piac stagnálása mellett, a szakmunkáshiány. A szekszárdi gép és műszeripari cégek egymástól csábítják el a dolgozókat, legközelebb Bonyhádon van esztergályos szakképzés.

Összefoglalás

A tapasztalatok azt mutatják, hogy sok tényezőt kell jól kezelni ahhoz, hogy egy vállalkozásfejlesztés sikerrel járjon. Sok résztvevőnek kellett megegyeznie a kívánatos célokról. Jelentős, koncentráltan felhasznált pénzeszközök szükségesek, melyekhez a probléma sajátosságait legjobban ismerő helyi szereplőket kell hozzárendelni. A vállalkozásnál megvolt az a szakmai és szervezési tapasztalat is, amely segítségével az egyeztetéstől a megvalósításig menedzselhetővé ez a sokszereplős folyamatot.

Az ilyen bővülő vállalkozások fejlődéséhez egyre fontosabbá válik a szakember ellátás. Ez azért jelent nagy problémát, mert a vállalkozásoknak nincs közvetlen beavatkozási lehetősége az önkormányzatok által fenntartott iskolák tantervébe. A térség foglalkoztatás-szerkezete viszont megállíthatatlanul változik, amit valamilyen módon követnie kell a közoktatásnak. Ennek egyik módja lehet a szakemberhiány nyomán követése és a folyamatos egyeztetés a térség jelentősebb foglalkoztatóival.

Gépipari vállalkozás

A cég egy 125 főt foglalkoztató német-magyar tulajdonú szekszárdi hírközlésiipari beszállító. Ez az üzem az eddig ismertett vállalkozások közül a legdinamikusabban fejlődő cég, de nem - cégvezető által „nagyon lecsontozott” jelzővel illetett – járműipari beszállító, hanem a német hírközlés beszállítói közé tartozik. Az említett jelzöt ki is fejtette: a beszállító kötelessége a raktározás, melynek költségei mellett éves árcsökkenési elvárások, és nagy verseny sújtja az autóipar just in time beszállítóit. A vállalat tavalyi 1 milliárd Ft-os bevételét 125 fővel, három műszakos munkarendben érte el. Szinte minden évben megduplázza termelését, és jelenleg is kapacitáshiánnyal küszködik.

Termékei nagyfrekvenciás kábelcsatlakozók, amelyeket különböző hírközlési hálózatok építéséhez használnak fel. Réz alapanyagból készítik a termékeket és sokféle különleges felületkezelési eljárást alkalmaznak. Az alapanyag beszerzését a cég önállóan végzi, a termékek fejlesztése viszont a tulajdonos anyacég fejlesztőbázisán történik. Az alapanyagár növekedését a vezető nem tartotta olyan tragikusnak, mint a két autóipari beszállító. Egyes műszaki megoldásokkal és a hulladék visszaszállításával kompenzálja ezt az emelkedő költséget.

A céget a magyar, már nyugdíjas korú budapesti lakos ügyvezető és számítógépes szakember fia irányítja. A piacaik nagy részét az anyacég biztosítja, de a német megrendelések gyengélkedése miatt kialakítottak egy 25 %-nyi saját megrendelői kört is, amit jó németországi hírnevük segítségével könnyű volt megszerezni. Repülőgépipari megkeresésük is van évi 800 ezer db-os volumenben (kapacitásuk jelenleg 10 millió db/év). Nagy feladatot jelent az új megrendelő kör megtartása, mivel a hagyományos piaci igények megváltoztak és kiszériás megrendeléseket is kénytelenek elvállalni a kapcsolat fenntartása érdekében.

Az ügyvezető méginkább kiemelte az esztergályos és lakatos szakemberek hiányát. Javasolta, hogy betanítsa a szakma iránt érdeklődő és az elméleti alapokat már elsajátított helyi diákokat, a vezetőnek egyébként hobbija a forgácsolás. A vállalkozást, egy 50 főt foglalkoztató szerelőcsarnokkal tervezik bővíteni, amihez a tervet már el is készítették. A menedzser kifogásolta, hogy az építési hatóságok szükségtelenül szigorú megkötéseket tesznek, ami egy iparterületen nagyban akadályozza a fejlesztést. Általánosságban is kifogásolta a hatóságoknak a vállalkozásokkal szemben tanúsított viselkedését. Példákat hozott a vámügyintézésről, a Munkaügyi Felügyelőség ellenőrző tevékenységével kapcsolatos

visszásságokra. Az üzem körüli ipari terület gondozatlanságát és a Győr felé vezető útviszonyokat is bírálta.

Mivel a cég tulajdonosa egy nagyvállalat, nem indulhat a kis és középvállalkozásoknak kiírt pályázatokon, jó feltételekkel tud viszont kölcsönt felvenni, akár a külföldi bankoktól is. A Munkaügyi Központ munkahely teremtő és rehabilitációs támogatásából szintén részesedhet. Az üzem és az irodák nem hivalkodóak, kívülről sem látható, hogy egy jól kézben tartott, dinamikusan fejlődő vállalkozásról van szó. Az ügyvezető az összes eddigi interjúalánynál nyitottabbnak, problémaérzékenyebbnek tűnt. A tervek, pályázatok, a közsférával való együttműködés, az oktatásban való részvétel mind-mind olyan törekvések, melyek jól tükrözik ennek a sikeres vállalkozásnak innovativitását, aktivitását.

Összefoglalás

Az előzőeket, egy olyan vállalkozást láthatunk, ahol a külső, iparági és belső vezetési feltételek szerencsésen párosultak. Egy fejlődő iparágban innovatív, a vállalkozás legfontosabb jellemzőit jól kézben tartó, tapasztalt vezető irányítja ezt a sikeres céget.

Érdeemes észrevenni, hogy először egy ilyen dinamikusan fejlődő cégnél jelenik meg a hajlandóság, hogy részt vállaljon az egyébként mindenhol közfeladatnak tartott szakképzésben. Hiába szenved hátrányától a többi vállalkozás, egyszerűen nincs energiájuk - a talán legfontosabb hosszú távú erőforrásával - a tudással foglalkozni.

Fejlesztési lehetőségek

A térség cipőipari vállalkozásai esetében biztató jelnek tekinthető, hogy felmerült az igény az egymással való kapcsolatfelvételre, fejlesztési, érdekérvényesítési szövetség létrehozására. A jövőben dől el, hogy a szereplők egy ilyen egyesülést meg tudnak-e tölteni valódi tartalommal. Egy ilyen szövetség képes lehet a teljes folyamat –alapanyag-előállításától az értékesítésig – nagyobb arányú ellenőrzésére. A térségi cipőipar már bizonyította, hogy elő tud állítani, az európai piacon is elfogadott minőségű termékeket. Az egyik legnagyobb probléma, hogy a cipőgyárak nem rendelkeznek bizonyos technológiai know-how-okkal (pl. licence-szel védett speciális talp). Ezt a tudást a nyugat-európai tulajdonosok vagy megrendelők hétpecsétetes titokként őrzik. A hazai vállalkozások ezen a téren csak saját magukra számíthatnak, termékfejlesztéseket kell végrehajtaniuk. Ezek a fejlesztések jelentős K+F beruházásokat igényelnek, melyek terheit az egyesülés tagjai megoszthatnák egymás között. A változásokhoz, újfajta termékek, eljárások kipróbálásához azonban elengedhetetlen, az újításoktól idegenkedő, motiválatlan régi szakember állomány felfrissítése. A térség

cipőipari vállalkozásainak egyértelműen a minőségi, kisszériás, márkázott termékek készítésének irányába kell elmozdulniuk. Mindez jelentős beruházást igényel márkaépítésbe vagy már ismert márkák megvásárlásába. Mivel a cipőipar nagymértékben divatfüggő ágazat, ez felveti a fiatal kreatív, tervező szakemberek alkalmazásának szükségességét.

A fent bemutatott ruhaipari vállalkozás, üdítő kivételnek tekinthető az ágazat agonizáló vállalatai között. Sajnos be kell látni, hogy a bérmunkázó magyar ruhaiparnak nincs esélye a távol-keleti konkurenciával szemben. Egyetlen kitörési lehetőség - ezen a területen is - a jó alapanyagokból készülő, márkás ruhák előállítására, az alapanyaggyártás és az értékesítés nagyobb mértékű ellenőrzése mellett. Minderre azonban csak kisebb, rugalmas vállalkozások lesznek képesek. A több-száz főt foglalkoztató, olcsó ruhákat bérmunkában, nagyszériában előállító ruhagyárak nem tudják felvenni a versenyt ezen a gyorsan változó piacon.

A nagy autógyárak letelepedéséért folyó régiós versenyben úgy tűnik Magyarország alulmaradt Szlovákiával szemben. Természetesen a nagy autógyárak országba csábítása állami szintű stratégiai döntést és jelentős kormányzati támogatásokat igényelt volna. Nagyon valószínű, hogy a Pozsonyba települt három nagy autógyár (Hyundai, PSA, VW) a környékbeli beszállítóktól fogja a szükséges alkatrészeket beszerezni. A szlovák autóipari, beszállítói cégek például, 2002-hez képest megduplázták forgalmukat. Pozsony előretörésével még öldöklőbb verseny várható az autóipari-beszállítói pozíciók megszerzéséért, ami azt jelenti, hogy az eddigi beszállítóknak még kisebb profittal kell számolniuk. Mindezek fényében nagy jelentősége van annak, hogy egy szekszárdi autóipari beszállító hajlandó egyes termékeinek gyártását kisebb vállalkozások számára továbbadni. Úgy tűnik, hogy a cég szeretné, ha a folyamat szervezési terheit levonnák a válláról, és a munkahelyteremtésért cserébe bizonyos önkormányzati rugalmasságra is számít ügyei intézésével kapcsolatban. Egy ilyen típusú kiszervezés menedzselése, és megfelelő kommunikációja országos szinten példaértékűvé válhat.

A szekszárdi hírközlésiipari vállalat példája egyrészt rámutat a gépipart általában jellemző szakemberhiányra másrészt arra az eddig nagyrészt kihasználatlan lehetőségre, hogy a helyi sikeresebb vállalkozások vezetői pozitív értelemben lokálpatrióták. Szívesen támogatják a helyi vállalkozásokat megrendelésekkel, szívesen hozzájárulnak a térségbeli szakképzéshez. Nagy szükség lenne a formális keretek között zajló szakképzés és a főbb foglalkoztatók szakemberigényének összehangolására, a munkáltatóknál gyakorlati helyek biztosítására és az iskolák részéről arra, hogy a szükséges szaktudás mellett a manapság egyre hangsúlyosabb kompetenciák, készségek fejlesztésére is gondot fordítsanak.

Felhasznált irodalom

Hamar Judit: A fejlődőképes- dinamikus és a lemaradó- túlélő vállalatcsoportok jellemzői a feldolgozóiparban, műhelytanulmány Kopint- Datorg Rt. 2003.

Kopint- Datorg Rt.: „A KKV- k bejutása a beszállítói piacra” c. kutatás keretében készült tanulmányok 2003.

Vecsenyi János: Vállalkozási szervezetek és stratégiák. Aula. 1999.