

Hazai tulajdonú középvállalatok a magyar feldolgozóiparban

Medium-sized domestic enterprises in Hungarian manufacturing

LUX GÁBOR, PÁGER BALÁZS, KOVÁCS SZILÁRD

LUX Gábor: tudományos főmunkatárs, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Regionális Kutatások Intézete; 7621 Pécs, Papnövelde u. 22.; gabor.lux@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-0948-3718>

PÁGER Balázs: tudományos segédmunkatárs, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Regionális Kutatások Intézete; 7621 Pécs, Papnövelde u. 22.; pagerb@rkk.hu; <https://orcid.org/0000-0001-8061-1300>

KOVÁCS Szilárd: tanársegéd, Eötvös József Főiskola, Gazdálkodási Intézet; 6500 Baja, Szegedi út 2.; kovacs.szilard@ejf.hu; <https://orcid.org/0000-0002-4029-8118>

KULCSSZAVAK: ipar; vállalkozások; KKV-szektor; Mittelstand; tőkeakkumuláció; endogén fejlődés

ABSZTRAKT: Tanulmányunk a magyar feldolgozóipar kiválasztott részét, a hazai tulajdonú középvállalkozások csoportját vizsgálja. A feldolgozóipar erős dualitása, a válság óta tovább növekvő külföldi működőtőke (KMT)-függősége indokoltta teszi a növekedési alternatívák feltárását. Tanulmányunkban a német középvállalati szektor (Mittelstand) nemzetközi szakirodalomban bevett, részben általánosítható koncepciója alapján tekintjük át a magyar középvállalkozások vállalatdemográfiai jellemzőit, növekedését, környezeti beágyazottságát és fejlődési kihívásait. Kutatásunkat országos adatbázisra támaszkodó kvantitatív felmérésre, valamint elsősorban vállalati interjúkon alapuló kvalitatív vizsgálatokra alapoztuk. Megállapításaink szerint a középvállalati szektort hosszas zsu-gorodás és a válság okozta sokk után a konszolidáció jellemzi, s egyes fejlődési jegyei alapján felállítható a párhuzam hosszabb múltú német megfelelőjével. Bár a középvállalatok nem képesek a külföldi tőke helyettesítésére, a jövőben növekvő szerepet játszhatnak a minőségi termelési tényezőkön alapuló növekedés megalapozásában. A jelenleg működő középvállalkozások mellett beazonosítható a kisvállalkozások közötti „potenciális középvállalkozások” köre is, amelyek megfelelő körülmények között maguk is középvállalatokká növekedhetnek. A hazai tőkeakkumulációt elősegítő, erősödő stratégiai orientációval rendelkező, kedvező lokális és regionális beágyazódást mutató, népességarányos elhelyezkedésű (a KMT-alapú iparnál kevésbé koncentrált) középvállalkozói réteg megerősítése a hazai gazdaságpolitika érdeke is.

Gábor LUX: senior research fellow, Institute for Regional Studies, Centre for Economic and Regional Studies; Papnövelde u. 22., H-7621 Pécs, Hungary; lux.gabor@rktk.mta.hu; <https://orcid.org/0000-0003-0948-3718>

Balázs PÁGER: junior research fellow, scientific secretary, Institute for Regional Studies, Centre for Economic and Regional Studies; Papnövelde u. 22., H-7621 Pécs, Hungary; pagerb@rkk.hu; <https://orcid.org/0000-0001-8061-1300>

Szilárd KOVÁCS: assistant lecturer, Institute of Economics, Eötvös József College; Szegedi út 2., H-6500 Baja, Hungary; kovacs.szilard@ejf.hu; <https://orcid.org/0000-0002-4029-8118>

ABSTRACT: The paper reflects on a question of growing academic and policy interest. The role of medium-sized domestic enterprises (MEs) is analyzed with respect to their role in the context of



Hungary's transforming manufacturing sector. It is argued that MEs can enhance the diversification of Hungarian industry by reducing its high dependency on Foreign Direct Investment (FDI) and by contributing to domestic capital accumulation as well as local and regional development. The Mittelstand, Germany's cohort of mid-sized family firms, is used as a conceptual framework and benchmark for understanding the development and contemporary issues of Hungarian MEs. Mittelstand firms offer a particularly attractive combination of global competitiveness, social cohesion, and local embeddedness. While the particulars of the model are rooted in German history, a "generalised Mittelstand model of competitiveness" can also be formulated and applied to peripheral circumstances.

Our research has undertaken a quantitative survey of Hungary's MEs, supplemented with a qualitative analysis of structured firm interviews. Findings indicate that the number of MEs has declined since 2000 but stabilised in recent years at 1041 entities. Most Hungarian MEs are currently found on the threshold between the small and medium size category, suggesting the need to identify a group of 844 additional firms with 30-49 employees as "potential MEs". These small enterprises show structural similarities to mid-sized firms and may grow into medium size under favourable circumstances. MEs are distributed across the country based on population weights rather than the high concentration of the service sector or FDI-driven manufacturing. Qualitative similarities with German Mittelstand firms in family ownership, reliance on endogenous resources, local embeddedness, and growth strategies suggest that there are legitimate parallels between the two groups. A significant number of Hungarian MEs can be considered early-stage representatives of Mittelstand-style development, while some are closer to non-networked Italian SMEs operating outside industrial districts. While MEs are found in many different industries, they are linked by a strong focus on product quality, reliance on skilled labour, personal leadership, continuous improvement and a market-centric approach.

It is suggested that MEs do not have a realistic chance to replace FDI-based industry, but they can contribute to a more diversified industrial structure and a new focus on higher value added, locally embedded production. Economic policy should encourage the development of this domestic firm group by investing into entrepreneurial ecosystems and the local factor supply, the development of managerial skills (particularly Industry 4.0 preparedness), the development of firm networks, support for internationalisation, and innovation transfer.

Bevezető

Közhelyszámba megy, hogy a posztszocialista országok feldolgozóiparának fejlődésében a külföldi működőtőke (KMT) növekvő és tartós szerepet játszott. Nem csak a jelentős tőkebeáramlás, hanem a működő alternatívák hiánya is ezt a folyamatot erősítette: a közép-európai új piacgazdaságok alig rendelkeztek globálisan versenyképes ipari nagyvállalatokkal, jelentős és kompetitív kis- és középvállalati (KKV)-szektorról pedig beszélni sem lehetett. Az iparágak és ipari térségek közötti nagyarányú átrendeződés során az 1990-es évek második felére a visegrádi országokban, később a példájukat követő országokban is a KMT-orientált feldolgozóipari versenyképességi modell vált meghatározóvá. A külföldi tőke vezető szerepét mindmáig alapvetően határozzák meg azok a tetemes versenyelőnyök, amelyek belföldi (hazai) versenytársaiktól elválasztják őket: tényezőellátottságuk, finanszírozási lehetőségeik, nemzetközi/globális kapcsolatrendszerük, kivitelük, innovációs teljesítményük tartósan és számottevően jobb, mint a túlélő vagy újonnan alapított hazai cégek.

A *duális gazdaság* szerkezet problémáival korábbi és újabb monográfiák, tanulmányok sora foglalkozott (a teljesség igénye nélkül Antalóczy, Sass 2005; Barta 2002; Kiss 2010, 2012; Mészáros 2004 vagy Palócz 2016). Az elmúlt másfél évtized nemzetközi összehasonlító kutatásaiból kibontakozott *kapitalizmus-változatok elmélete* arra a következtetésre jut, hogy a KMT-alapú fejlődési utat követő közép-európai országokban az angolszász országokra jellemző „liberális”, vagy a kontinentális európai államokban elterjedt „koordinált” piacgazdasági modell helyett a kapitalizmus önálló változata, egyfajta *függő piacgazdasági modell* bontakozott ki (Bohle, Greskovits 2006; Medve-Bálint 2014; Nölke, Vliegenthart 2009; Pogátsa 2016). A modell kijózanító eredményekre vezetett. Nölke és Vliegenthart adatai szerint 2007-ben a magyar GDP 52%-át állították elő külföldi vállalatok (Csehországban 48%, Szlovákiában 32%, Lengyelországban 25% volt az adat), messze meghaladva Ausztria (23%) és Németország (16%) referenciaértékeit. Mint Rugraff (2008) jelzi, a kiemelkedően KMT-barát gazdaságpolitikák sehol nem járultak hozzá a versenyképes hazai tulajdonú cégek megerősödéséhez.

A KSH adataival jelezhetjük a függőség válság utáni erősödését: Magyarországon 2008-ban a működő vállalkozások hozzáadott értékének 47%-át, 2015-ben 52,5%-át adták külföldi tulajdonú cégek. A feldolgozóiparban azonban ennél is magasabb értékeket találunk: 2008-ban 59,9%-ot, 2015-ben 70,1%-ot. Az elmúlt években lezajlott piacvezérelt újraparosodás (Lengyel et al. 2016) mögött a külföldi vállalatok folytatódó előretörése áll. Az ilyen mértékű külső függőség már önmagában sem nevezhető egészségesnek. Bár a közbeszédben elterjedt „összeszerelő ország” vízióját a tények nem igazolják (Éltető, Magasházi, Szalavetz 2015; Jürgens, Krzywdzinski 2009; Sass, Szalavetz 2014), és a függő modell nem azonosítható a munkaintenzív, alacsony hozzáadott értékű szalagmunkával, de valós kockázatokat és használdozati költségeket is hordoz. Reális – bár gyakran eltúlzott – kételyek fogalmazódnak meg azzal kapcsolatban, hogy a posztszocializmus „növekedési receptje” hosszú távon is fenntartható marad-e. Természetes igény fűződik a függőséget mérséklő alternatívák feltárásához és lehetőségeik kiaknázásához.

Tanulmányunk e növekedési alternatívák egyikéről, a *hazai tulajdonú feldolgozóipari középvállalatokra alapozott fejlődési út lehetőségeiről* szól – egyszerre helyzetjelentés és figyelemfelhívás. Természetesen egy alternatívát nem lehet egyik napról a másikra megteremtteni, és a jelenleg uralkodó modellel szemben nem is lehetséges olyan precízen körülírni, mint a KMT-függő fejlődési utat. A kezdeti fázisukban található fejlődési jelenségek ellentmondásosabbak, gyengébb jeleket adnak, nehezebben megragadhatók, és több kétely kapcsolódik hozzájuk. A tanulmányunk alapjául szolgáló kutatás ezért két eszközhöz fordult. Az egyik ezek közül egy jól működő külföldi referenciamodell, a német *Mittelstand*-cégek esetének összevetése a hazai állapotokkal. Mint láthatjuk majd, a *Mittelstand*-modell mélyen gyökerezik a német valóságban, de általánosított formájában hasznos tanulságokkal szolgál Magyarország számára is. A másik eszköz a többszörös megerősítés és a kölcsönös ellenőrzés lehetőségét biztosító, kvantitatív és kvalitatív elemzé-

sek együttesén alapuló módszertan. A tanulmány a hazai középállalatok szerepét a fejlődési folyamat korai, de kritikus fontosságú fázisában elemzi: akkor, amikor a rendszerváltás után kialakuló KKV-k egy része már eljutott a középállalati lépték (zömében alsó) határára, de most egyszerre szembesül a vállalkozói generációváltás, a nemzetköziesedés és a KMT-alapú iparral folytatott verseny, valamint a szűkülő munkaerő-kínálat kihívásaival.

Az Európai Unió definíciója az 50-249 főt foglalkoztató, 50 millió €-t el nem érő forgalmú vállalkozásokat tekinti középállalkozásoknak. Ettől eltérően a német szakirodalom gyakran a 250-499 fő közötti, de 50 millió €-t el nem érő forgalmú szervezeteket is a középállalatok közé sorolja (Holz 2013). Tanulmányunkban mi a hazai helyzethez igazodva a 30-49 fős, kisvállalkozások körébe tartozó, de feltörekvő „potenciális középállalkozások” fogalmát is alkalmazzuk.

A tanulmány öt részből áll. A bevezető utáni második részben ismertetjük a középállalatok KKV-szektoron belüli jelentőségét és az összehasonlító elemzéshez felhasznált német Mittelstand-konceptió általánosított leírását. A harmadik részben országos adatbázis vállalati adatainak felhasználásával végezzük el a középállalati réteg kvantitatív elemzését, vállalatdemográfiai jellemzőit és szerkezetváltási folyamatait. A negyedik részben mutatjuk be – elsősorban strukturált vállalati interjúkon alapuló kvalitatív elemzésben – a vállalatok kialakulását, működési jellemzőit és fejlődési kihívásait. A tanulmányt elméleti és szakpolitikai következtetések zárják.

A függő modell alternatívái a KKV-szektorban

Magyarországon a társas magánvállalkozás különböző formái 1982 óta engedélyezettek (Filep, Szirmai 2006), azonban az új vállalkozások megjelenése a többi poszt-szocialista országhoz hasonlóan a rendszerváltás idején gyorsult fel. A változó intézményrendszer, illetve különböző közvetítők is szerepet játszottak az új cégek létrehozásában (Bateman 2000; Kiss 1999; Román 1998; Smallbone, Welter 2001). Az 1990-es években egyfajta „vállalkozói boom” alakult ki, amelynek három főbb forrása volt: egyrészt a különböző fogyasztási javak iránti növekvő kereslet, másrészt a növekvő munkanélküliség (kényszervállalkozások alapítása), harmadrészt a megszűnő állami vállalatok privatizációja (Kornai 1992; Tyson Petrin, Rogers 1994). Az 1990-es éveket követő időszakban a privatizációs időszak lezárulása, az intenzívebbé váló verseny és a külföldi tulajdonú cégek egyre markánsabb megjelenése miatt csökkent a vállalkozói aktivitás (Szerb, Trumbull 2016).

Miközben a működő vállalkozások túlnyomó többsége egyéni és mikrovállalkozás, már a korábbi hazai kutatásokban is megjelent az igény a KKV-szektor dinamikusabb, jelentősebb gazdasági szerepet játszó elemeinek megragadására. E kutatások egy része a gyors növekedésű („gazella”) cégekre összpontosított, hangsúlyozva a stratégiai szemlélet és a professzionálisabb vállalatvezetés jelentőségét

(Békés, Muraközy 2012; Csapó 2010; Papanek 2010; Szerb, Komlósi, Varga 2017). A szakmai figyelem középpontjában állt a hazai KKV-k nemzetköziesedésének kérdése. Mikesey (2013, 2015) az exportpiacokra való kilépés korlátjait elsősorban az előállított termékek elmaradó minőségében, finanszírozási és tőkebevonási problémákban, valamint szervezeti és vezetői gyengeségekben látta. Czako és Könczöl (2014) esettanulmány-alapú felmérése tíz sikeres, exportorientált KKV-ról, illetve Élterő és Udvari (2018) kérdőíves felmérése 150 KKV exporttevékenységéről elsősorban a stratégiai orientáció, a vezetői képességek és a finanszírozás jelentőségét emelték ki. A kutatások egy harmadik, kevésbé feltárt iránya foglalkozott a középvállalatok kérdésével – Könczöl (2007) korai vállalatdemográfiai felmérése, illetve Palócz és Vakhai (2018) friss vizsgálata –, elsősorban a középvállalati réteg zsugorodását hangsúlyozva.¹ A hazai középvállalati szektorról azonban még nem készült átfogó elemzés.

A középvállalatok jelentőségének megértéséhez külföldi példákhoz érdemes fordulnunk. Elemzési keretként a német középvállalati szektor Mittelstand-konceptióját használjuk. E cégek – amelyek a nemzetközi nagyvállalatok mellett a német ipar „második lábát” képezik – inspiráló sikereiknek, az elmúlt két évtizedben elért erős növekedésüknek köszönhetően a szakmai érdeklődés fókuszába kerültek. Bár ez a vállalati csoport aránylag kisebb méretű, gazdasági és társadalmi súlya egyáltalán nem elhanyagolható.² A Mittelstand közös jellemvonásai (De Massis et al. 2018; Holz 2013; Lehrer, Schmid 2015; Welter, Bijedić, Hoffmann 2015):

- meghatározóan családi tulajdon, többgenerációs növekedés és tőkefelhalmozás;
- feldolgozóipari orientáció, specializált javakat (gyakran más iparágak által felhasznált köztes termékeket) előállító, rés piacokra koncentrááló iparági profil;
- erős nemzetköziesedés, néha kimagasló globális részesedés a megcélzott piaci szegmensekben;
- stabil ügyfélkapcsolatok, folyamatos vásárlói visszacsatoláson alapuló iteratív (inkrementális) innovációs tevékenység;
- külső forrásbevonás helyett magas törzstőke, belső erőforrásokra alapozott finanszírozás, hosszú távú konzervatív (anticiklikus) versenystratégiák;
- magas munkabéru szakképzett munkaerő, folyamatos továbbképzés, részvétel a duális szakképzésben;
- 70%-uk kisvárosi vagy vidéki székhelyű, erős lokális és regionális beágyazottsággal.

A fenti általános jellemvonások az ipari versenyképesség és a társadalmi hasznosság kedvező kombinációját hozták létre. Lehrer és Schmid társadalmi tőke alapú vállalkozásokként hivatkozik rájuk, De Massis és szerzőtársai pedig azt emelik ki, hogy a Mittelstand vállalatai aránylag szűkös erőforrásokból képesek prosperáló működési modellt kialakítani. Mi egy további szempontra is felhívjuk a figyelmet: a Mittelstand-vállalatok az iparfejlődés „magas útját” képviselik (Milberg, Houston 2005), vagyis *sikereiket nem a bérköltségek leszorításán, hanem a*

minőségből fakadó előnyök kiaknázásán és a termelékenység folyamatos növelésén keresztül érik el; a magas bérszínvonal és társadalmi jólét számukra nem pusztán költségtervező, hanem értékes erőforrásként is megjelenik üzleti stratégiáikban.

Természetesen a szerves fejlődés során kialakult jelenségek nem illeszthetők be precíz definíciókba. A Mittelstand értékrendet és társadalomszervező erőt is jelent, miközben nem alkalmazkodik a statisztikai méretkategóriákhoz: egy részük kisvállalatként működve vagy nagyvállalattá fejlődve is a Mittelstand saját útját követi, miközben a közepes méretű iparvállalatok egy része mérete ellenére sem „valódi” Mittelstand-cég. Azt sem feledhetjük el, hogy miközben a 2008-as válság óta a német ipar sikerein felbuzdulva számos országban tettek kísérletet a modell tanulságainak leszűrésére és adaptációjára,³ saját hazájában jelentős viták és komoly kételyek is felmerülnek teljesítményével és fenntarthatóságával kapcsolatban. Míg az Egyesült Államokban a Szilícium-völgy vállalkozói kultúrájának jobb társadalmi beágyazottságú, a kis- és középvárosok számára is fejlődési alternatívát kínáló „*rejtett bajnok*” vagy ‘*Main Street*’ vállalatok európai képviselőiként hivatkoznak a Mittelstand-cégekre (Lehmann, Schenkenhofer, Wirsching 2018; Lehrer, Schmid 2015; Simon 2009), a német sajtó és szakpolitika a Szilícium-völgy globális platformokat kialakító, csúcstechnológiai modelljének titkait fürkészi (Pahnke, Welter 2018).⁴ A vita lényege talán az, hogy a vállalkozói siker – és ennek társadalmi kontextusa – számos eltérő formát ölthet; nem csak egy működőképes recept létezik (Welter et al. 2016), és abban, hogy hol melyik koncepció alkalmazása célravezető, sokat számít a társadalmi és politikai kontextus, a gazdasági intézményrendszer és a hagyományok szerepe.

Az eredetileg német specifikumként vizsgált koncepciónak (Berghoff 2006) ma már általánosított, más országok számára hasznos tanulságokat kínáló formája is létezik. Pahnke és Welter megállapításaival egyetértve úgy véljük, hogy a Mittelstand-koncepció specifikuma (kontextusba ágyazottsága) fontos tényező a jelenség pontos megértéséhez: de tanulságai megfelelő óvatossággal kiterjeszthetők és alkalmazhatók eltérő fejlődésű országokra, így hazánk feldolgozóiparára is, vagyis, beazonosítható a Mittelstand általánosított vállalkozói innovációs modellje. De Massis és szerzőtársai (2018) érvelését követve úgy véljük, „kellő mértékű” hasonlóság esetén jogos párhuzamot vonni a Mittelstand-cégek és más középvállalkozások között. Az általánosított modell előnyeit három fő tényezőben ragadhatjuk meg:

- a nagyvállalatokéhoz képest korlátozott (belső) erőforrások hatékony mobilizálása;
- a társadalmi (területi) tőke kiaknázása és újratermelése;
- a perifériák számára is követhető növekedési alternatíva a „tőkepiaci alapú” vállalkozói modellel (Közép-Európában ezen kívül a függő piacgazdasági modellel) szemben.

A továbbiakban tehát az általánosított modelltől indulunk ki, és a magyar középvállalatok elemzése során ezt használjuk összehasonlítási alapként. Döntésünket

indokolja Közép-Európa és Németország földrajzi közelsége, kulturális hasonlósága, de a közép-európai ipar erős német integrációja is. A német tőkebefektetések jelentősége mellett a hazai tulajdonú feldolgozóipari vállalkozásokat is élénk német (részben osztrák és olasz) kapcsolatok jellemzik: Németország felvevőpiacként, valamint gépek, berendezések, eljárások és vállalkozói minták forrásaként is hagyományosan a magyar ipar mintaországá, és ezeket a hagyományokat érdemes kiaknáznunk.

A posztoszocialista országok KKV-i természetesen más feltételek között működnek, mint nyugati társaik. Tényezőellátottságuk, az őket körülvevő üzleti és társadalmi környezet, s különösen az államszocialista kitérő utáni újrakezdettségekre és elért eredményeikre is rányomja bélyegét. A nyugat- és keletnémet vállalkozások között már korán kimutatták ezt az eltérést (Pistrui et al. 2000), s a gazdaságtörténeti gyökerű különbségek majdnem két évtizeddel később is élnek. Amíg a nyugatnémet tartományokban a Mittelstand-vállalatok a helyi és regionális gazdaság alapvető elemét képezik, és közülük több is jelentős nagyvállalattá nőtte ki magát, addig a keletnémet tartományokban kevésbé markánsan jelennek meg ezek a cégek (Páger, Kovács, Nick 2019). Hasonló a helyzet Magyarországon is. Jelen tanulmányunkban tehát *nem keresünk teljes azonosságot* a magyar középvállalatok és a német Mittelstand között (ez nem is volna reális), hanem egyszerre igyekszünk rávilágítani a két csoport hasonlóságaira és eltéréseire. A legfontosabb tényezőt abban látjuk, hogy a hazai KKV-k első- vagy másodgenerációs vállalkozások még nem érték el nyugati társaik érettségét. Ebből következően többségüket nem a középvállalati kategória felső, hanem inkább alsó határán érdemes keresni. Kutatásunk során hamar világossá vált, hogy foglalkoznunk kell az EU középvállalati kategóriájánál kisebb méretű, de középvállalattá fejlődni képes 30-49 főt foglalkoztató kisvállalkozásokkal is: *potenciális középvállalkozásokként*. E vállalatcsoporttal kapcsolatos hipotéziseinket később a magyar középvállalati szektor kvantitatív és kvalitatív vizsgálata is igazolta: mérhető strukturális jellemzőikben és a vállalati interjúk által feltárt jellemvonásaikban is hasonlítanak a „definíció” szerinti középvállalkozásokra.

A középvállalati szektor kvantitatív elemzése

Adatállomány, vállalatdemográfiai adottságok

A vállalati adatokat a KRTK Adatbankjának NAV adatbázisából nyertük. A 2000-2017-ig tartó időszakot két nagyobb periódusra – 2000-tól 2007-ig és 2008-tól 2017-ig – osztottuk fel a 2008-as TEÁOR változás miatt. Azokat a vállalatokat vetjük figyelembe, amelyek adatai tartalmazták a vállalat tevékenységének besorolását (TEÁOR kód), a vállalat regionális besorolását (a NAV regionális igazgatóságai szerint), valamint a vállalat foglalkoztatottjainak számát, kiemeltük a

feldolgozóipari cégeket.⁵ E vállalkókört leszűkítettük a hazai tulajdonú vállalatokra⁶ (a potenciális és a „valódi” középvállalatokra) (1. táblázat).

A középvállalatok vizsgálatához a foglalkoztatottak létszáma alapján kategóriákat vezettünk be, amelyek alapján megkülönböztettük a „kisvállalatokat” (29 fő foglalkoztatottig), a „potenciális középvállalatokat” (30 és 49 fő között), a „valódi középvállalatokat” (50 és 249 fő között) és a „nagyvállalatokat” (250 fő felett). Kvantitatív elemzésünk egyik célja a „valódi” és a „potenciális csoport” között fennálló strukturális hasonlóság vizsgálata volt, amely azt mutatta, hogy a középvállalati csoport lefelé nyitott, vagyis reális lehetőségnek tűnik a kisvállalkozások léptékváltása, mivel a hazai feldolgozóipari vállalkozások között az 1041 „valódi” mellett 936 potenciális cég is található.

A hazai tulajdonú középvállalatok csoportjának mérete a 2000-es évtized folyamán fokozatosan csökkenő trendet mutatott. Ez a trend 2013-ban érte el a

1. táblázat: A vállalati adatállomány szűkítése a középvállalatokra (2000–2017)

Narrowing the firm database to medium-sized enterprises (2000–2017)

Évszám	Kiinduló minta	Első szűkítés (csak feldolgozóipari vállalatok)	Második szűkítés (csak hazai tulajdonú cégek)		
			Teljes részsokaság	Ebből	Ebből
				középvállalatok (bővített kategória)	középvállalatok (eredeti kategória)
2000	151 005	22 692	19 472	2 366	1 337
2001	185 568	25 475	22 047	2 393	1 338
2002	207 863	27 146	23 726	2 381	1 305
2003	229 755	28 614	25 338	2 320	1 282
2004	322 975	38 380	34 455	2 313	1 256
2005	263 995	32 613	30 155	2 344	1 217
2006	278 725	32 924	30 519	2 306	1 207
2007	286 570	32 639	30 253	2 258	1 200
2008	336 587	33 436	30 226	2 047	1 057
2009	346 145	33 600	30 992	1 906	1 006
2010	356 896	33 652	31 128	1 910	1 003
2011	356 805	33 219	30 728	1 911	1 007
2012	353 373	32 281	29 873	1 898	994
2013	348 086	31 561	29 183	1 883	977
2014	347 125	31 587	29 224	1 910	998
2015	341 887	31 302	29 039	1 977	1 041
2016	332 271	30 296	28 123	1 940	1 058
2017	311 450	27 943	25 909	1 885	1 041

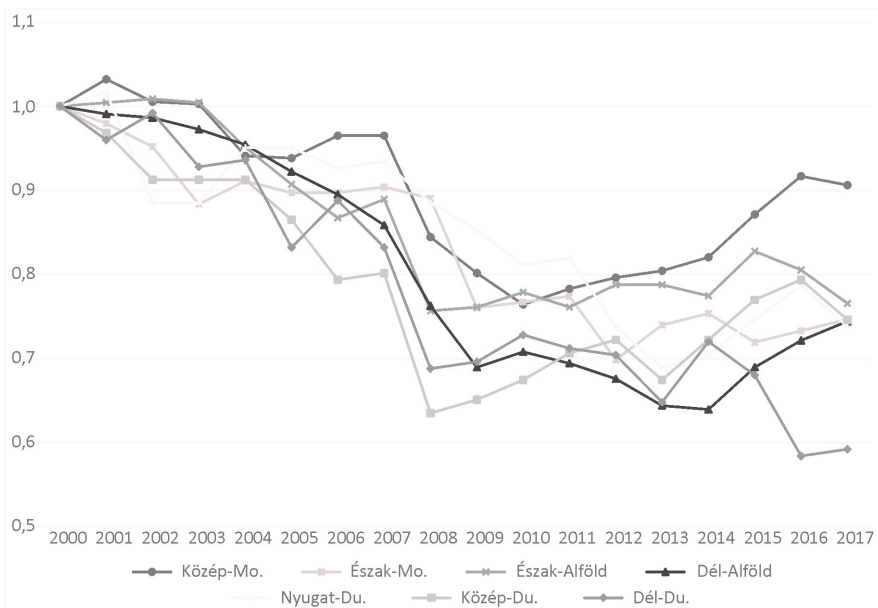
Forrás: NAV adatok alapján saját számítás és szerkesztés

mélypontját, azóta nem változott a számuk. Ezzel szemben a feldolgozóipari cégek köre 2004-ig dinamikusan nőtt (ez feltételezhetően a belépő kisvállalatokból és a régi nagyvállalatok felbomlásából adódott), 2004-től 2010-ig lelassult a növekedés, majd 2010-től folyamatos visszaesés következett.

Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy az 1990-es évek eleji időszak kiemelt szerepet játszott a középvállalatok életében, ugyanis legtöbbjüket az 1990 és 1992 közötti időszakban alapították. Amennyiben a mintát a feldolgozóipari cégekre szűkítjük, úgy ez a jellemző már csak a hazai tulajdonú középvállalatoknál jelenik meg markánsabban. A teljes középvállalati mintát véve figyelembe, nagyjából 1990 és 1998 közötti időszakra tehető a manapság is működő ipari középvállalatok többségének alapítása. Az alapítás szempontjából kiemelt jelentősége van az 1990 és 1992 közötti éveknek.

A középvállalatok regionális megoszlásában megfigyelhető a központi régió túlsúlya, a vállalkozások több mint 30%-a itt található. Ez az arány a Dél-dunántúli régióban a legkisebb (8,7%), míg a vidéki térségek közül Észak-Alföldön a legnagyobb (14,9%). Ugyanakkor a középvállalatok földrajzi elhelyezkedése általában egyenletes, népességárányos. A vállalatok számának alakulását vizsgálva (1. ábra) látható, hogy 2000 és 2007 között minden régióban lassú, de fokozatos zsugorodás ment végbe, amely legkevésbé még Közép-Magyarországot és Nyugat-Dunántúlt érintette. A 2008-as válság sokkhatása után egyfajta konszolidáci-

1. ábra: Hazai tulajdonú feldolgozóipari középvállalatok számának változása (2000–2017; 2000=100)
The changing number of domestic medium-sized manufacturing enterprises (2000–2017; 2000=100)



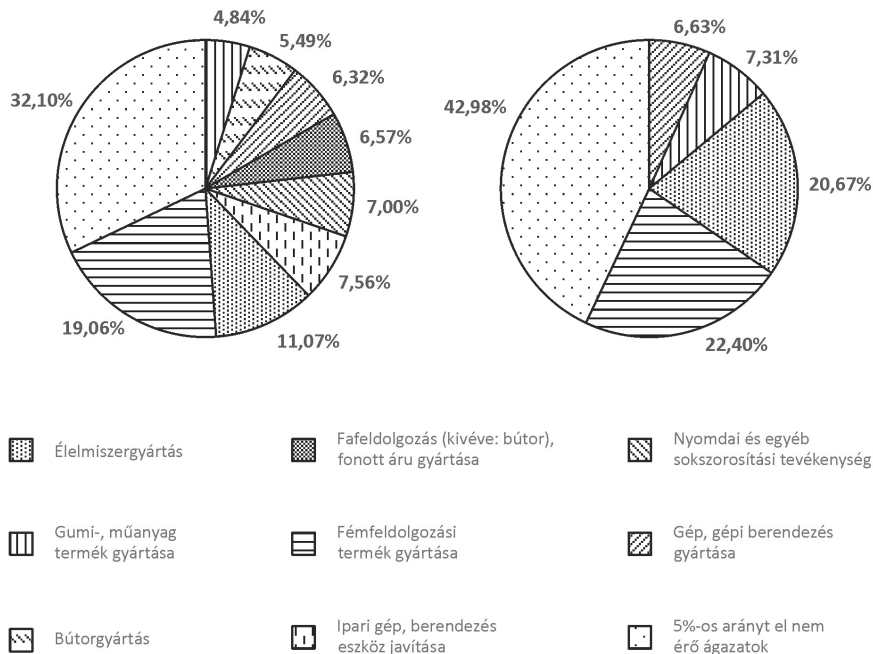
Forrás: NAV adatok alapján saját számítás és szerkesztés

ős időszak következett, három régióban csekély növekedéssel. A válság éveit utáni újrarendeződés a dezindustrializálódó Dél-Dunántúlon maradt el, az összefoglalkoztatottak száma pedig Észak-Magyarországon és Dél-Dunántúlon csökkent (ugyanakkor Közép-Dunántúlon jelentős bővülés volt tapasztalható). A változások során megfigyelhető időbeli eltérések elsősorban az egyes régiók iparági sajátosságaival magyarázhatók. A viszonylag kiegyensúlyozott iparszerkezetű Közép-magyarországi régió bővülése 2010 óta fokozatos; ehhez képest a Nyugat-Dunántúlon (járműipari beszállító cégek) és Észak-Alföldön (sokszínű, de kritikus tömegekkel nem rendelkező iparszerkezet) nagyobb fluktuáció figyelhető meg.

A hazai 27 943 feldolgozóipari vállalat közül 2017-ben 1885 volt középvállalat – szerepük iparágak szerint jelentős eltérést mutat (2. ábra). Míg a feldolgozóipari vállalkozások mindössze 4,7%-a közepes méretű, a gyógyszergyártás területén ez az arány közel 20%-os, míg 9 iparágban nem éri el a 4%-ot – vagyis gyakorlatilag ezekben az ágazatokban nincsenek közepes méretű cégek. A kisebb részarányt képviselő, iparszerkezetünkben „periférikus” iparágakban aránylag magasabb a középvállalatok száma, ugyanakkor a középvállalatok között ezen iparágak jelentősége kicsi.

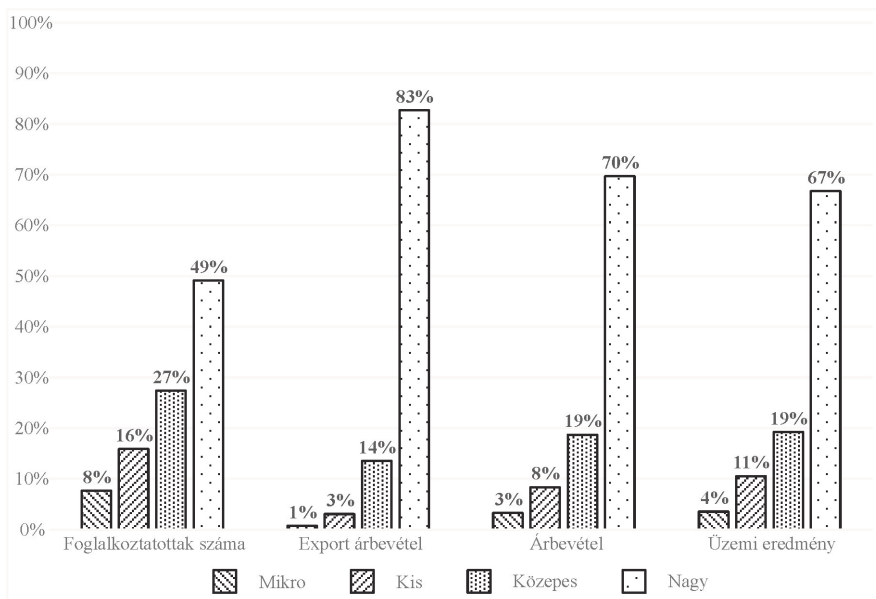
Milyen szerepet játszanak a középvállalatok a magyar feldolgozóiparban? A hazai feldolgozóiparban a nagyvállalatok dominálnak. Bár a mikrocégek száma

2. ábra: A feldolgozóipari középvállalatok iparági struktúrája (2017)
The branch structure of medium-sized manufacturing enterprises (2017)



Forrás: NAV adatok alapján saját számítás és szerkesztés

3. ábra: A feldolgozóipar méret szerinti struktúrája (2017)
The size structure of manufacturing enterprises (2017)



Forrás: NAV adatok alapján saját számítás és szerkesztés

a legmagasabb, de a foglalkoztatotti létszám, az export árbevétel, az árbevétel és az üzemi eredmény alapján is egyértelműen kirajzolódik a nagyvállalati túlsúly (3. ábra). A foglalkoztatottak majdnem fele a nagyvállalatoknál dolgozik, a nagyvállalatokhoz köthető a teljes feldolgozóipari export közel 85%-a. Ez összességében jól mutatja a kisebb cégek nemzetköziesedésének alacsony szintjét, valamint a jelenlegi beszállítói rendszer működési mechanizmusára is utal. Mindez jelentős eltérés a német Mittelstand-cégekhez képest, még akkor is, ha a középvállalatok állapota lényegesen kedvezőbb a KKV-szektor kisebb cégeihez képest. A magyar gazdaságpolitika nem fordított kellő figyelmet a KKV-szektor nemzetköziesedésére, a piaci folyamatok és a támogatási politikák az exportáló „multik” kedvező helyzetét erősítették. A helyzet talán mégsem reménytelen: a stabilizálódó helyzetű középvállalatok számára valószínűleg könnyebben elérhetőbbé válnak a külföldi piacok; másrészt a növekvő kisvállalkozások (potenciális középvállalatok) most érnek el abba a fázisba, ahol ez a kérdés jellemzően felvetődik.

Iparági szerkezetátalakulás 2000–2017 között

A feldolgozóipari középvállalatok iparági szerkezetben betöltött szerepét két időszakra (2000–2007 és 2008–2017) vetítve, alapvetően két mutatón keresztül vizs-

gáljuk: a létszám és az egy főre jutó árbevétel. A *foglalkoztatottak száma alapján* három nagyobb csoportba soroljuk a feldolgozóipari iparágakat: a kis- és középvállalatok által dominált, nagyvállalatok által dominált és a szerkezetátalakulásban lévő tevékenységi körök.

- A *KKV-dominált* csoporton belül a középvállalatok elsősorban a gumi- és műanyagtermékek, valamint a műszergyártás és az egyéb tevékenységek körében jelentősek.
- Jellemzően a 250 fő feletti *nagyvállalatok dominálták* a foglalkoztatást a különböző gépgyártási tevékenységek körében, így például az irodagépek, villamos készülékek, híradástechnikai termékek és a járműgyártás terén.
- Számos ágazat esetében megfigyelhető trend, hogy míg a 2000-es évtized első éveit a nagyvállalatok dominálták, addig ez a *vezető szerep fokozatosan átkerült* a középvállalatokhoz. Erre példa az élelmiszer- és italgyártás, a textíliák, a ruházati termékek gyártása és a fémfeldolgozási termékek létrehozásával foglalkozó ágazat.

Amennyiben a hazai tulajdonú cégekre szűrjük le a mintát, akkor az imént vázolt három kategória továbbra is megjelenik, azonban az látható, hogy ez a szűrés elsősorban a nagyvállalatokat és a nagyobb középvállalatokat érinti. Így néhány ágazat (pl. nemfém ásványi termékek, irodagépgyártás) esetében a nagyvállalati dominanciát felváltotta a változékonyság (amely során a nagyvállalati dominancia fokozatos kis- és középvállalati túlsúlyá alakul), másrészt egyes ágazatokban a kis- és középvállalati dominancia jelenik meg.

2008-ban és azt követően a gazdasági válság éveiben kevésbé domináns nagyvállalati kör fokozatosan megerősödött, azaz ebben az időszakban a változékonyságot már az jellemzi, hogy egyes ágazatok foglalkoztatásában KKV-k helyett egyre inkább a nagyvállalatok domináltak. Erre példa a gumi- és műanyagtermékek, a nemfém ásványi termékek, valamint a fémalapanyag gyártása is. Alapvetően a nagyvállalatok által dominált ágazatok között található a vegyipar és különböző kapcsolódó ágazatai, a gyógyszergyártás, valamint a különböző villamos- és gépeszközök, járművek gyártása. A *középvállalatok inkább a könnyűipari ágazatokat dominálták (például élelmiszer, ruházati termékek, textíliák), és a fémfeldolgozási termékek esetében is megjelennek*. Egyfajta kiegyenlítődség vehető észre az italgyártásban: a kis-, közép- és nagyvállalatok nagyjából hasonló arányúak, de a hazai tulajdonú vállalatokra való szűkítést követően ez már inkább a kisvállalatok felé húz. Más ágazatok esetében is módosulást figyelhetünk meg, amennyiben a hazai tulajdonú vállalatokra szűkítjük a megfigyelések körét. A *gépgyártás esetében a hazai tulajdonú vállalatokat tekintve nagyjából kiegyenlítődik a kis-, közép- és nagyvállalatok szerepe a foglalkoztatásban*. A gyógyszergyártás esetében a vizsgált időszakban (2008–2017) fokozatos változékonyság alakult ki a nagyvállalati dominancia felől a középvállalati felé, vagyis a nagyok mellett közepes szereplők is megjelentek a piacon. A számítástechnikai eszközök, villamos berendezések és egyéb jármű

gyártása esetében pedig egyértelmű, hogy a hazai tulajdonú vállalatok esetében már kis- és középvállalati dominancia jött létre.

Az *egy foglalkoztatottra jutó árbevétel* tekintetében a két vizsgált időszakban (2000–2007 és 2008–2017) között jelentősebb különbségek alakultak ki.

- A 2000 és 2007 közötti időszakban viszonylag kiegyenlítettebben oszlott meg ez a mutató egyes méretkategóriák között. Ez arra utal, hogy a nagyvállalatok mindössze néhány ágazatban voltak tartósabban dominánsak (például a vegyi anyagok, fémfeldolgozási termékek, híradástechnikai eszközök és járművek gyártásában). A középvállalatok az egy főre jutó árbevételt tekintve jellemzően a textíliák, papírtermékek, nemfémes anyagok és a bútorgyártás terén voltak tartósabban dominánsak. A csak hazai tulajdonú vállalatokra fókuszálva a létszámhoz hasonlóan néhány esetben a nagyvállalatoktól a változékonyság irányába, vagy a változékonyság felől az alacsonyabb méretkategória dominanciája felé történő elmozdulása figyelhető meg.
- A 2008 és 2017 közötti időszakban ezzel szemben markáns különbség, hogy *a jelzett időszak második felében (2012 után) számos ágazat esetében sokkal stabilabb a nagyvállalati dominancia*. Ez az egy főre jutó árbevétel esetében mintegy háromszoros különbség a kőolaj- és vegyipari ágazatban, és nagyjából másfél-kétszeres a különböző gépipari, híradástechnikai berendezések és járművek gyártása terén. A középvállalatok dominanciája a ruházati termékek és a nemfém ásványi termékek ágazatában, valamint az „egyéb feldolgozóipari” kategóriában jelentkezik. A hazai tulajdonú vállalatokra történő szűkítés esetén több olyan ágazatban is megjelenik a középvállalati dominancia, amelyben előzőleg nagyjából azonos súlyúak voltak a közép- és nagyvállalatok, és van néhány ágazat, ahol ezzel a szűkítéssel a középvállalatok válnak az ágazat domináns csoportjává. Azonban ez egyben arra is utal, hogy azokban az ágazatokban, ahol a domináns kategória az alacsonyabb méret irányába változik, ott a teljes ágazati szerkezetet vizsgálva megállapítható, hogy a nem hazai tulajdonú nagyvállalatok játszanak kiemelt szerepet az adott szektorban.

A középvállalati szektor kvalitatív vizsgálata

Kutatási módszerek

Míg a kvantitatív megközelítés hasznos összképet adott a középvállalati szektor egészéről, a kvalitatív kutatás részletesebb betekintést nyújtott a vállalkozások mindennapi működésébe és fejlődési problémáiba. Azt is vizsgáltuk, hogy milyen üzleti és társadalmi környezetben fejlődnek ki a magyar középvállalatok, hogyan kapcsolódnak az őket körülvevő ipari miliőkhöz. Így arra is választ kapunk, hogy van-e érdemi hasonlóság a magyar és a német középvállalati réteg között.

Vizsgálatunkat négy hazai ipari térségben végeztük. A kutatásba bevont vállalkozásokat az adott megyében bejegyzett vállalkozások köréből választottuk ki: a TEÁOR kód (C nemzetgazdasági ág, 1011-3320 jelű szakágazatok), vállalati méret (a potenciális középvállalkozásokat is beszámítva 31-250 alkalmazott), valamint hazai tulajdon alapján szűrtük az alapsokaságot. E vállalati körből 100 vállalkozásról készítettünk rövid vállalati portrét, majd 30 vállalkozás tulajdonosával, vezető tisztségviselőjével (ügyvezető) készítettünk interjút. A vállalati portrékat a „legjobb elérhető információ elve” alapján elsősorban vállalati honlapok, sajtómegjelenések/interjúk, valamint a Nemzeti Cégtár alapadataiból állítottuk össze. A félig strukturált interjúkban (amelyeket egy próbainterjú kivételével 2017. július és 2018. július között végeztünk el) a vállalkozás üzleti környezetével kialakított kapcsolataira, a vállalkozás belső működésére, valamint fejlődésére és jövőjére vonatkozó nyitott kérdéseket tettünk föl. Az elemszám nem tette lehetővé a válaszok kódolását és számszerűsítését, de összetett információkat szolgáltatott. A vállalatok kiválasztása során a minta változatosságára törekedtünk: igyekeztünk úgy választani, hogy a cégek főtevékenységének iparági besorolása, mérete, földrajzi elhelyezkedése és életkora alapján sokszínű merítést kapjunk. Ez a válogatási szempont nem mindenben felel meg a működő középvállalkozások valós iparági struktúrájának, de sokféle helyzetű és formájú vállalkozás vizsgálatát tette lehetővé.

Interjúinkat négy - eltérő fejlődési utat bejárt - ipari térségben készítettük:

- a periférikus pozíciójú, KMT-beruházásokból kimaradt Baranyában (30 vállalati portré, 10 interjú),
- a ma is nagyvállalatok által dominált korábbi nehézipari centrumban, Dunaújvárosban (10 vállalati portré, 5 interjú),
- a jelentős KKV-szektorral rendelkező és a Mercedes-beruházással pozitív külső sokkon keresztülment Bács-Kiskunban (elsősorban a kecskeméti várostérségben - 30 vállalati portré, 7 interjú),
- valamint a főváros után legjelentősebb külföldi tőkeállománnyal rendelkező Győr-Moson-Sopronban (30 vállalati portré, 8 interjú).

A vállalati interjúkat kiegészítettük a helyi kereskedelmi- és iparkamara egy vagy több vezető tisztségviselőjével készített beszélgetéssel, a helyi vállalkozói szféra általános jellemzőiről kérdezve őket.

Növekedési és szervezeti jellemzők

A kutatásunkban vizsgált vállalkozások túlnyomó többsége klasszikus növekedési utat járt be, mikrovállalkozásból - gyakran szó szerinti „garázscégből”, pl. egykori GMK-ból - emelkedett a középvállalkozások közé, vagy a kisvállalkozások felső rétegébe. Az átalakuló (profilváltó) szocialista nagyvállalatok, önállósodott vállalati részegységek sokkal kisebb részt képeznek mintánkban. A vállalkozóvá válás alapja legtöbbször valamilyen speciális szaktudás vagy képesség, amely

általában a korábbi munkahelyről származik. Történelmi okokból a német Mittelstandnál jóval ritkábban, de találunk példát családi hagyományok követésére is. A kutatásban vizsgált cégek jobbára lokális, regionális iparági hagyományok hordozói, növekedésük az *útfüggő fejlődés* jelenségével írható le. Az alapítást követő évtizedekben fokozatosan szerezték meg a működésükhöz szükséges erőforrásokat: a szakképzett törzsgárdát, a tevékenységeikhez illeszkedő specializált gépállományt, valamint a megfelelően felszerelt telephelyet. Tevékenységeik ez alatt jellemzően az egyszerűtől az összetettebb, magasabb hozzáadott értékű formák felé haladtak. A leírt növekedési út részleges magyarázatot ad arra is, miért a középvállalati kategória alsó határán kell keresnünk a hazai közepes iparvállalatok többségét: első vagy korai második generációs (családi) vállalkozásokként a fejlődés korábbi stádiumában vannak, mint a hosszabb múltú német Mittelstandvállalatok. Egy részük többszörös „léptékváltó”, és az egyik évben a kisvállalkozások, a másikban a középvállalatok csoportját gazdagítja.

Elmondható, hogy a *feldolgozóipari középvállalatokat általában a lassú növekedés jellemzi*, és inkább „lassú sikertörténeteknek” tekinthetjük őket. Interjúalanyaink pályáját számos kockázat, csapda, és bizonytalan kimenetelű változás szegélyezte. A vállalkozásvezetők ennek megfelelően többnyire konzervatív üzleti stratégiákat követnek, saját magukra és közvetlen környezetükre támaszkodnak (ebben osztoznak a német Mittelstand értékrendjében). Ez a visszafogott magatartás a biztos lábakon álló óvatos túlélőké: az óvatlanok, balszerencésék és a másokban túlságosan megbízók képviselői feltehetően már nem adhattak nekünk interjút. Sokatmondó, hogy kutatásunk során egyáltalán nem találtuk nyomát a gyors növekedésű „gazella” cégeknek, és nem talákoztunk a kockázati tőkebefektetések eredményeként létrejött középvállalatokkal sem. Jó okkal feltételezhetjük, hogy e vállalkozások többségét a szolgáltatások között találánánk; és azt is, hogy a kockázati tőke inkább a főváros környezetében, mint az általunk vizsgált vidéki térségekben játszik szerepet új vállalkozások létrehozásában.

A kis- és mikrovállalkozásokkal ellentétben a közepes cégek *finanszírozási helyzete* általában stabil, eléri a növekedésükhöz szükséges pénzforrásokat. Amennyire lehet, kihasználják belső erőforrásaikat, miközben kevésbé bíznak a bankhitelekben („*régen nem adtak, most nem kérünk*”). A belső forrásokra való támaszkodás, a külső forrásbevonástól és hitelektől való ódzkodás (Mikesy 2015) hasonlóná teszi őket a német *Mittelständler*ekhez, miközben eltér az angolszász szakirodalom fókuszában álló „tőkepiaci” vállalkozói attitűdöktől. Eltérés azonban, hogy a német KKV-szektor szokásos finanszírozói, a helyi bankok, takarékszövetkezetek szerepe visszaszorulóban van hazánkban, koncentrációs folyamatok zajlanak le (Kovács 2017), ami hosszabb távon is visszafogja a helyi bankok élő társadalmi kapcsolatokon nyugvó hitelnyújtását (*relationship lending*; Berger, Udell 2006). Az EU-támogatások javuló elérhetősége napjainkban vonzóbb alternatívát kínál a fejlesztések finanszírozására; és mivel saját források birtokában a középvállalatok számára kevésbé égető a megszerzésük, úgy látjuk, hogy a kis-

vállalkozásoknál szelektívebben élnek ezzel a lehetőséggel: inkább akkor pályáznak, amikor meglévő növekedési stratégiájukba tudják illeszteni az új fejlesztéseket.

A vállalati versenyképességben fontos szerepet játszó *nemzetköziesedés* tere a vizsgált iparvállalatok két, egymástól elütő csoportjával találkoztunk. Az első csoportot exportorientált, gyakran más iparvállalatok által felhasznált köztes termékeket (Békés, Muraközy 2016) előállító cégek alkotják. Ezek a vállalkozások integrálódtak az európai munkamegosztásba; elsősorban a német, osztrák és olasz piacokon, kisebb részben hazánkba települt nagyvállalatok értékláncaiban vannak jelen (a német Mittelstand-cégektől eltérően nincs saját globális elérésük, bár ez jelenlegi fejlődési szakaszukban nem is várható el). Részesülnek az export általi tanulás (Antalóczy, Sass 2011; Éltető, Udvari 2018) előnyeiből; elsősorban azokból az újdonságokból és ismeretekből, amelyek – legalábbis magyar viszonylatban – további versenyelőnyökhöz juttatták őket. Egyaránt találunk közöttük saját terméket előállító vállalatokat, és kisebb részben hazánkba települt nagyvállalatok értékláncaiba integrálódott piaci szereplőket (ne feledjük, a nagyvállalati beszállítók zöme maga is külföldi tulajdonú cég). Speciális termékek részpiacain gyakran alakítottak ki erős pozíciókat, bár itt nem globális vagy európai, hanem nemzeti vagy regionális léptékről beszélhetünk. Ezek a vállalkozások hasonlítanak legjobban a klasszikus Mittelstand-cégekre, termékeik, stratégiáik, szervezeti felépítésük megfeleltethető egy korai fejlődési fázisú német középvállalkozásának.

A második csoport vállalatai elsősorban a hazai piacra fókuszálnak, és speciális részpiaci termékek helyett általános javakat (az élelmiszerektől az ablakkeregig) állítanak elő – esetenként olyan speciális készségekkel, amelyek kiemelik őket versenytársaik közül. Pozíciójuk a KKV-szektoron belül jó, de nemzetközi összehasonlításban inkább érzékeny. Ez a vállalati kör kevésbé hasonlít a Mittelstand cégeire; nemzetközi analógiaként a szintén jó minőségű tömegtermékekre szakosodott, de iparági körzeteken kívül (pl. Marche tartományban) működő olasz KKV-k fejlődési jegyeivel áll fenn érdemi hasonlóság (Paniccia 2006). A termékfejlesztés, speciális képességek kialakítása és az iparági hálózatok kialakítása lehet számukra az előrelépés legsikeresebb formája: az alkalmazott innováció a „low-tech” iparágak számára is kiutat kínál a tömegtermelésből és a költségalapú versenyből (Hansen, Winther 2014).

Kutatásunk nem vállalkozott a *középvállalatok versenyelőnyeinek* részletes (pl. Szerb 2010 pillérmódszerén alapuló) felmérésére, és erre a megkérdezésen alapuló, kismintás kutatási módszer nem is alkalmas. Az interjúkban a vállalatvezetők által azonosított három legfontosabb versenyelőnyre kérdeztünk rá. A leggyakoribb válaszok a rugalmasságra, a magas termékminőségre és a vállalkozás képességeire, környezetéből kimagasló speciális kompetenciáira (munkaerő, technológiák, know-how) helyezték a hangsúlyt. Ez az önbevalláson alapuló eredmény valamivel kedvezőbb, mint ahogy Szerb (illetve Szerb et al. 2019) – KKV-szektorra érintő, a puha versenyelőnyök túlsúlyát mutató – megállapításai sugall-

ják: a közepes méretet elért vállalkozások legalábbis tudatában voltak a minőségi tényezők fontosságának.

Üzleti környezet és területi beágyazottság

Hogyan integrálódnak a vállalkozások a helyi és regionális üzleti környezetbe? Ez a kérdés számottevő különbségeket mutat. A szenior vállalatvezetők egy része a lokális üzleti elit tagjaként aktívan részt vesz a hálózatos együttműködésben (klaszterek, ipari szövetségek), a kereskedelmi- és iparkamarák munkájában (elsősorban a duális képzésben, innovációtranszferben és kapcsolatteremtésben), a fejlesztési tevékenységeket koordináló fejlesztési koalíciókban és a rendszeres, formálisabb együttműködést megvalósító városi rezsimekben. A vállalatvezetők egy másik csoportja klasszikus „rejtőzködő” magatartást vett fel, és amennyire lehet, távolságot tart a közszférától, a lehető legnagyobb önállóságra törekszik. Négy térségi esettanulmányunk eltérései alapján azt mondhatjuk, hogy kettőn áll a vásár: sokat számít a városi és megyei önkormányzatok fogadókészsége, a gazdaságfejlesztés melletti elkötelezettsége (Gajzágó 2020; Rechnitzer 2016).

Az elkészült interjúk száma óvatosságra int a vizsgált ipari térségek összehasonlítása során, ugyanakkor kiegészítő információk segítségével mégis felállíthattunk néhány hipotézist a középvállalati szektor területi beágyazottságáról.

- Egyrészt, a *középvállalkozások többsége útfüggő fejlődési pályát jár be*, szervesen kapcsolódik iparági hagyományokhoz, korábban kialakult szakosodáshoz. Ezt a mintázatot követik a működő klaszterek is: Győr és Pécs gépipari hálózatai, vagy Kecskemét diverzifikált iparági mixe, így a Juhász és Lengyel (2018) által leírt nyomdaipar, az élelmiszertermelés, részben az építőanyagipar. A megszünt szocialista vállalatok és az országban megjelenő külföldi nagyberuházások árnyékában ezek a cégek biztosítják az értékes tudáskészletek, speciális képességek, az iparági know-how továbbélését és folyamatos adaptációját; olyan helyeken is, ahol nem jelent meg a külföldi tőke.
- E vállalkozások vitathatatlan előnye *népességárányos, földrajzilag kiegyensúlyozott elhelyezkedésük*, amely ellentétben áll a KMT-alapú ipar és a fővárosban összpontosuló üzleti szolgáltatások koncentrációival: nem elhanyagolható részük kisvárosokban, vidéki térségekben található. Ezek a tulajdonságok a német Mittelstand kedvező vonásait idézik. Az útfüggőség pozitív értelmezésében tovább építhető, megújítható és bővíthető érték, az adott helyhez kötődő („lokalizált”) *területi [társadalmi] tőke* újratermelésének vezérlő ereje. Azonban a korlátokat is látnunk kell: a középvállalati réteg szűk létszáma, sérülékenysége és relatív tőkeszegénysége határt szab ennek a folyamatnak. Nem találjuk például jelét annak, hogy a középvállalatok csoportjának hatására új térségi fejlődési pályák, iparági specializációk bontakoztak volna ki: ehhez a jelenleginél több sikeres vállalatra volna szükség. Ma – német társaiktól eltérően – a magyar közép-

vállalkozások többségét még nem nevezhetjük a Lehrer és Schmid (2015) által leírt *társadalmi tőke alapú vállalkozásnak* – a vállalatok és környezetük közötti kölcsönhatás gyengébb és esetlegesebb, még ha részlegesen létezik is. Harmadik megállapításunk a *KMT és a hazai tulajdon közötti egyensúly* kérdéséhez kapcsolódik. A KMT-alapú fejlődés sikertérségeiben, így Győr-Moson-Sopron megyében a vártnál kevesebb feldolgozóipari közép vállalatot találunk, a dezindusztrializáción keresztülmenő, periférikus Baranyában pedig várakozásainknál többet – s interjúink alapján e cégek mutatják a legtöbb párhuzamot a Mittelstand vállalataival. Úgy véljük, hogy a paradoxon fő okát a KMT területi különbségeiben kereshetjük. A KMT-hiányos térségekben a közép vállalatok helyettesítő szerepet is játszanak, miközben a kiemelkedő tőkeellátottságú térségekben már a külföldi tőke kiszorító és eltömítő hatásait is feltételezhetjük. Ezt látjuk Győrben, s kisebb léptékben, Dunaújvárosban is, ahol a nagyvállalatok uralta feldolgozóiparban csak néhány közép vállalkozás tudott tartósan fennmaradni. Kecskemét ebben a rejtvényben érdekes helyet foglal el. A megkérdezett vállalkozásvezetők többsége a Mercedes-beruházás keltette pozitív külső sokkal járó ipari fellendülés és a vele járó állami többletberuházások kedvező hatásait hangsúlyozták. Vajon a helyi KKV-szektor sokszínűsége és erős vállalkozói kultúrája, Kelet-Magyarország ma még bőségebb munkaerő-kínálata együtt jár a hazai és külföldi tőke komplementer szerepével, vagy csak egy olyan folyamat első fázisában vagyunk, amelynek során az utóbbi „lefölözi” a térség munkaerőpiacát, és kiszorítja gyengébb versenytársait?

Mindez a KMT szerepének differenciált értékelésére hívja fel a figyelmünket. Mint Menghinello, De Propriis, Driffield (2010) Olaszországban végzett kutatásai jelzik, nem mindegy, hogy egy térségben melyik fejlődési fázisban és milyen mértékben jelenik meg a külföldi tőke: a jól számszerűsíthető és aránylag hamar realizálható előnyök, vagy a mindig nehezebben megragadható használdozati költségek, negatív externáliák nyomnak-e többet a latban. A választás luxusa még kevés magyar ipari térségnek adatott meg, hiszen a beruházáséhség és a foglalkoztatás növelésének jogos szempontjai eddig mindent felülírtak. A KMT-alapú fejlődési út fokozódó problémáival kapcsolatban azonban újra fel kell tennünk a kérdést: szükséges-e „minden áron” (akár támogatásokkal, akár a külföldi tőke döntéseit követve) törekednünk az új külföldi beruházások megszerzésére, vagy erőforrásaink egy részét már a belső növekedési potenciál megteremtésére lenne érdemes allokálnunk?

Növekedési stratégiák és kihívások

Tanulmányunk a magyar ipar jövőjéről (egy lehetséges fejlődési útvjáról) szól, s az interjúkban feltett kérdéseink egyik csoportja is a vállalatvezetők, a vállalkozások

innovációs magatartására, növekedési terveire, illetve a jövőbeli kihívásokra irányult, különös figyelemmel a *munkaerőhiány és a generációváltás problémájára*. A képzett kék- és fehérgalléros alkalmazottak megszerzésének nehézségei már a kétezres évek második felében megjelentek, s egy évtizeddel később már egyszerűre beszélhetünk az alapító generáció megöregedéséről, a válságban „felszabaduló” munkaerő elfogyásáról, demográfiai okokról, a szakképzés mennyiségi és minőségi hiányosságairól, de a függő piacgazdasági modell következményeiről is (elvándorlás, a munkaerőpiac lefőlözése). A munkaerőhiány a vállalati növekedés legfontosabb szűk keresztmetszetévé vált; gyakorlatilag alig találtunk olyan interjúalanyt, akit ne foglalkoztatott volna a kérdés. A válaszok között eltérő megoldásokat (általában azok kombinációit) találjuk:

- a meglévő munkaerő megőrzése többletkezdvezmények, a nyugdíjas korúak visszafoglalkoztatása révén;
- munkavállalói ösztönzők: béremelések, juttatások, jobb munkakörülmények, a nagyvállalatoknál kedvezőbb szakmai fejlődést ígérő munkafeladat felkínálása;
- toborzás és utánpótlás-nevelés: aktív munkaerő-keresés, belső előléptetés és továbbképzés, részvétel a duális képzésben (bár minőségével kapcsolatban jelentős elégedetlenséget tapasztaltunk);
- relokáció, új telephely alapítása az országon belül (Kelet-Magyarország) vagy kívül (Románia, Ukrajna).

Széles körben elterjedt álláspontokkal (a vitát részletesen ismerteti Palócz 2016) szemben nem találtunk bizonyítékot a béremelések növekedést visszafogó szerepére. A vizsgált vállalkozások többsége hajlandó és képes is a fokozatos bérfelzárkózás forrásainak előteremtésére; ajánlatuk a vizsgált ipari térségekben kedvezőnek számít (még ha a külföldön, és egyes nagyvállalatoknál megszerezhető jövedelemnél alacsonyabb is). A kemény korlátot a kínálat mennyiségi és minőségi paraméterei adják. Bizonyos, hogy a következő évtizedben a vállalatok közötti verseny nem csak a piaci részesedésért, hanem a képzett munkaerő megszerzéséért is folyik majd, és ez a verseny bővülő piac mellett is élet-halál kérdés lesz nem csak egyes vállalatok, hanem általában a hazai vállalkozói réteg számára is.

Kapcsolódó probléma a *vezetői generációváltás* kérdése. A vállalatvezetés sikeres átadása fejlett gazdaságokban is a KKV-k próbatétele (Bigliardi, Ivo Dormio 2009; Leiß, Zehrer 2018; Ventura et al. 2014), és különösen igaz ez azoknál a vállalatoknál, ahol egyben léptékváltás megy végbe. Megkérdezett vállalkozásaink többsége még a generációváltás előtt állt, s többségük - Wieszt és Drótos (2018) eredményeivel összhangban - a családon belüli átadásra törekedett. Kivételekre ott találtunk példát, ahol ez a törekvés nem járt sikerrel: ekkor egy szenior menedzser ügyvezetővé (résztulajdonossá) emelése, a vállalat értékesítése (menedzsernek, más belföldi vagy hazai vállalkozásnak), vagy a döntés elodázása marad opció. A motivációk azonban a német Mittelstandra hasonlítanak: a vállalkozók

többsége többgenerációs cég létrehozásában reménykedik, és csak kényszerből fordul exit-stratégiák vagy a szervezeti professzionalizáció felé.

A munkaerőhiány szorítása és az új generáció munkába állása *modernizációs lehetőséget is kínál* a hazai cégek számára. A szűkülő munkaerőpiacon az előremenekülés egyik útja a magasabb termelékenység és a feljebb lépés különböző formái felé mutat. Az innovatívabb középvállalatok aktívan törekednek az Ipar 4.0 megoldások (Pongrácz, Nick 2017; Szalavetz 2016) megismerésére és adaptációjára, bár a digitalizáció, automatizáció és a vállalati funkciók integrációja korai fázisban van, és jelentősen elmarad a német szinttől. A középvállalatok az elmúlt évtizedben kezdték aktívan kiaknázni a *termék- és folyamatinnováció* növekedési tartalékait: ekkorra jutottak el arra a szintre, hogy belső erőforrásaikat önálló fejlesztésekre fordítsák. A realizált versenyelőnyök megőrzése és új lehetőségek felkutatása mellett a vezetők műszaki érdeklődése is motivációs erőt jelent az önálló fejlesztő pozíciók, fejlesztési részlegek kialakításához. A sajáttermék-fejlesztés kiutat jelent a bérmunka és tömegtermelés kockázatos világából is. Tanulságos, hogy a beszállító vállalkozások (jellemzően kisebb értékű járműipari alkatrészeket előállító Tier 2 cégek) egy része nagyobb önállóságra, több lábbon állásra törekszik, tart a kiszolgáltatottságtól és az olcsó versenytársak jelentette árverseny következményeitől. A termékkomplexitás emelkedése, a magasabb hozzáadott érték- és tudástartalom közelebb viszi a középvállalatokat a német Mittelstand-cégek termelési profiljához. Ez a fejlődés egy tulajdonosi generáció alatt zajlott le, és bár a hatékonysági rés ma is jelentős, lényegesen kedvezőbb helyzetet takar, mint a rendszerváltás éveiben, amelyeket gyakran az egyszerű tevékenységekhez való visszatérés, a komplexitás leépülése jellemezett.

Elméleti és gazdaságpolitikai következtetések

A hazai középvállalkozások rétege hosszas zsugorodás és konszolidáció, majd a 2008-as válság külső sokkja és szelekciója után stabilizációt mutat. A feldolgozóipari középvállalatok ágazati szerkezetben betöltött szerepét vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy a foglalkoztatás terén nagyobb a súlyuk, mint a hatékonyság esetében (bár a hatékonyság önmagában növekvő tendenciát mutat). A vizsgált vállalkozások nem az újságcímlapokra kerülő zajos „sikersztorik”, hanem lassan beérő, stabil hátterű, a piacon már bizonyított cégek. A nehéz pályán és bizonytalan körülmények között elért stabilitásuk értékes, és a magyar feldolgozóipar egyik még kiaknázatlan növekedési tartalékát, egyben a KMT-függőség enyhítésének potenciális forrását jelentik. Ez a vállalati réteg ráadásul a Mittelstandra jellemző kedvező fejlődési jegyek egy részével is rendelkezik (2. táblázat), *a versenyképesség magas útját követi, még ha annak korai stádiumában helyezkedik is el*. Nem kiforrott „Mittelstand-cégek”, de talán kijelenthetjük, hogy egy részük a Mittelstand felé tart. Nem a Mittelstand jelenti az egyetlen érvényes analógiát: a kutatásba

bevont vállalatok egy része inkább az iparági körzeteken kívül működő olasz ipari KKV-k jellemvonásait viseli, tömegtermékekre szakosodik (gyakran nem is rossz hatékonysággal). Közös előnyük e vállalatoknak a hazai tőkeakkumuláció elősegítése, az erősödő stratégiai orientáció, a lokális és regionális beágyazódás, valamint a kedvező földrajzi eloszlás.

Reményt ad számunkra, hogy 2017-es adatok szerint a feldolgozóiparban az EU definíciójának megfelelő 1041 „valódi” hazai tulajdonú középvállalkozás mellett 844, 30-49 főt foglalkoztató *potenciális középvállalkozásról* is beszélhetünk. Ezek a vállalkozások még a léptékváltás előtt állnak, és minden bizonnyal csak egy részük képes (illetve kíván) középvállalattá növekedni, de a lehetőség elvileg nyitott. Strukturális jellemzőik és a kvalitatív kutatások eredményei is megerősítik ezt az állításunkat. A munkaerőhiány azonban gátat szabhat a piac által felkínált növekedési ambíciók-

2. táblázat: A német Mittelstand-alapmodell és a hazai középvállalatok összehasonlítása
Comparing the baseline German Mittelstand model with Hungarian medium-sized enterprises
 Német Mittelstand-vállalatok (alapmodell) Magyar középvállalkozások

50-499 fős vállalkozások, több nagyvállalat	50-249 fős valódi, és 30-49 fős potenciális középvállalkozások
Többgenerációs családi vállalkozások	Első vagy másodgenerációs családi vállalkozások, tömeges generációváltás kérdése
Rés piacokon értékesített speciális javakra (gyakran köztes termékekre) irányuló szakosodás	Speciális és általános javakra irányuló szakosodás is előfordul (olasz KKV-modell)
Globális kontextusban minőségi tényezőkön nyugvó versenyképesség	Hazai kontextusban minőségi tényezőkön ÉS flexibilitáson nyugvó versenyképesség, a költségelnyők mérséklődő szerepe
Erős nemzetköziesedés és magas exportorientáció, részterületeken akár globális vezető szerep	Hazai átlagon felüli nemzetköziesedés, növekvő exportorientáció ÉS belső piacok vizsgálása
Vásárlói kapcsolatokon is alapuló iteratív innováció, erős Ipar 4.0 megoldások	Vásárlói kapcsolatokon is alapuló iteratív innováció, korai stádiumú Ipar 4.0 megoldások
Stabil, tartósan kedvező növekedési környezet	Bizonytalan, erőforráshiányos növekedési környezet, stabil gazdaságpolitikák hiánya
Konzervatív növekedési stratégiák, belső erőforrások preferálása	Konzervatív növekedési stratégiák, belső erőforrások és uniós források stratégiai felhasználása
Magas bérszínvonal, szakképzett munkaerő	Átlagon felüli bérszínvonal, vállalati törzsgárda kulcsszerepe, erősödő munkaerőhiány
Kisvárosi és vidéki túlsúly, erős lokális beágyazottság és kooperációs hajlandóság	Népességarányos földrajzi elhelyezkedés, átlag feletti lokális beágyazottság, növekvő kooperációs hajlandóság

Forrás: Saját szerkesztés

nak; még akkor is, ha a középvállalkozások pozíciója biztonságosabb a KKV-k nagy részénél. A középvállalatok számának elmúlt években látható stagnálása ilyen növekedési korlátok meglétére utal. A következő évek legfontosabb kérdése a generációváltás lesz, amely jellemzően nem hoz magával látványos bővülést. A középvállalatok számának alakulásában azonban minden bizonnyal már középtávon kulcskérdésnek bizonyul majd hazánk gazdasági stabilitása, a gazdaságpolitika által befolyásolt lokális, *regionális üzleti környezet* minősége is.

Sikeres középvállalatokat egyaránt találunk hagyományos és új iparágakban. Túlnyomó többségük a német Mittelstand-cégekhez hasonlóan résstratégiákra támaszkodik, egy vagy legfeljebb néhány piaci szegmensre összpontosít. Hasonlóság az is, hogy nagy részük nem bevett név a fogyasztók között (bár akad néhány neves kivétel), ezek a cégek keveset vagy egyáltalán nem szerepelnek a hírekben. Mégis, közülük a sikereesebbek (általában azok, amelyek a legnagyobb hasonlóságot mutatnak német megfelelőikkal) erős pozíciókat értek el. Ez nem jelent globális részpiaci vezető szerepet, de *a regionális és hazai piacokon már számottevő jelenlétük van*, s a cégek egy része a közelmúltban jelent meg beruházóként a szomszédos keleti országokban (elsősorban Romániában és Ukrajnában). *A kutatásunk során vizsgált középvállalatokat erős iparági sokszínűség jellemzi. Ezeket a cégeket sokféleségük dacára összeköti a minőségorientáció, a szakképzett munkaerő alkalmazása, a cégvezetői elkötelezettség, a folyamatos termékfejlesztésbe és a piaci igények magas szintű kiszolgálásába vetett hit.*

A KMT-beruházások differenciált értékelése hazánk számára is nehéz feladványt jelent. A KMT-vezérelt és az (eddig kevésbé sikeres) belső erőforrásokat és hazai tőkét mobilizáló endogén fejlődési út viszonyában nem csak komplementer, hanem trade-off hatások is megjelenhetnek, és ez a dilemma nem csak országos, hanem ipari térségenként eltérő megközelítést tesz szükségessé. Valószínű, hogy az erősen iparosodott térségekben inkább már a hazai KKV-szektor fejlődését érdemes ösztönözni, míg az aluliparosodott, vagy ma is hanyatló iparú (deindusztrializálódó) régiókban egyaránt szükség van a külső tőkevonásra és a hazai vállalkozások szélesebb körének megerősítésére. A hazai szakirodalomban is egyre többet tárgyalt közepes jövedelmű fejlődési csapda (Gál, Schmidt 2017) meghaladása az egyoldalúan KMT-orientált iparszerkezet diverzifikációján keresztül érhető el.

Természetesen a kívánatos cél nem a KMT „leváltása” (ez nem is lehet reális gazdaságpolitikai cél katasztrófális károkozás nélkül), hanem a függőség lazítása, és egy sokszínűbb, erősebben beágyazódott, és ezért ellenállóképesebb iparszerkezet fokozatos kialakítása. Álláspontunk szerint ezért *a középvállalkozások sorsa a hazai iparpolitika számára sem közömbös.* Miközben új „nemzeti bajnok” nagyvállalatok sikeres mesterséges megkonstruálására igen csekély – és „helyzetbe hozására” sem sok – lehetőség kínálkozik (különös tekintettel a számottevő korrupciós és piaci kockázatokra), hasonló vagy talán szerényebb erőforrás-befektetéssel sokkal könnyebb volna a kibontakozáshoz segíteni néhány száz közepes méretű, önálló innovációs stratégiák megfogalmazására képes (potenciális) középvállalatot. A jelen-

legi növekedési környezetben elsősorban a következő gazdaságpolitikai lépésekre érdemes hangsúlyt fektetni:

- a vállalkozói ökoszisztémák és a térségi tényezőkínálat (elsősorban a munkaerő-kínálat) tudatos fejlesztése, a lokális szinten képződő területi tőke megerősítése;
- vállalati menedzsmentképeségek fejlesztése, Ipar 4.0 felkészülést segítő programok;
- a vállalatok közötti lokális, regionális hálózatos együttműködés elősegítése;
- üzleti promóció, a vállalkozások külpiazi „helyzetbe hozása”, a nemzetköziesedés központi támogatása;
- az innovatív fejlődést elősegítő célprogramok: intelligens szakosodási (S³) stratégiák, innovációtranszfer.

Összességében, *a középvállalkozások fejlődése nemzeti ügy, de sikerük nagymértékben a helyi és regionális szinten érvényesülő tényezőkön alapul.* A sikeres gazdaságfejlesztés előfeltétele a központi kormányzat és a helyi-térségi szint közötti ésszerű feladatmegosztás, a szubszidiaritás elvének érvényesítése, amely az országos gazdaságpolitikák átgondolását igényli majd. Nem egymástól elszigetelt ágazati politikákra, hanem a helyi szereplőket is aktívan bevonó, térségi gondolkodáson alapuló modellre van szükség! A német Mittelstand esete ebben a feladványban további tanulmányozásra és követésre érdemes referenciapontot kínál a magyar elemzők és gazdaságpolitikusok számára.

Jegyzetek

- 1 Palócz és Vakhal (2018) adatai szerint a 2000-ben működő középvállalkozások több mint fele szűnt meg jogutód nélkül 2016-ig, negyede kis- vagy mikrovállalkozássá zsugorodott, és a túlélő 1500 cégből mindössze 50-nek sikerült 250 fő fölötti nagyvállalattá nőnie.
- 2 De Massis és szerzőtársai (2018) szerint nagyjából 1000-1500 cég tartozik a szegmenshez, miközben az összefoglalkoztatás 15%-át, az értékesítések 30%-át, és az export 40%-át realizálják. Ugyanakkor nem csak ez a „szűk” definíció érvényes: Pahnke és Welter (2019) értelmezésében a tágabban értelmezett, nem csak a piacvezető vállalatokra szorítkozó Mittelstand 39 800 céget, a német vállalatok 1,1%-át foglalja magába, az összefoglalkoztatás 32%-ával. Kutatásunkban mi ezt a „kiterjesztett” értelmezést tartottuk hasznosabbnak.
- 3 Részletesebb kibontás nélkül: Olaszországban a konszolidálódó és átalakuló iparági körzetek kapcsán (Cassia, Colombelli 2010; Coltorti et al. 2013; Rabellotti, Carabelli, Hirsch 2009), Franciaországban a globális változásokhoz kevesebb sikerrel alkalmazkodó nagyipar alternatívájaként (Egyed, Póla 2020), Nagy-Britanniában a dezindusztrializálódott ipari térségek új növekedésének letéteményeseiként, a feltörekvő országokban a KKV-k egyik modernizációs alternatívájaként (Hsieh, Olken 2014).
- 4 A szerzők némi malíciával emlékeztetnek rá, hogy közeli halálát Marx és Engels már 1848-ban megjövendölte.
- 5 Ez a kétszámjegyű TEÁOR kódok vonatkozásában azt jelenti, hogy a 2008 előtti időszakban a 15–36. csoportokba sorolt ágazatokat, a 2008. és azt követő években a 10–33. csoportok közötti ágazatokat tartalmazza.

- 6 Hazai tulajdonúnak tekintettünk a teljes mértékben belföldi tulajdonban lévő vállalatok mellett minden olyan céget is, amelyben a külföldi tulajdoni részarány 50%-nál alacsonyabb volt.

Köszönetnyilvánítás

A tanulmány elkészítését az NKFIH/115577 sz. szerződése („A hazai középvállalati szektor szerepe az ipar területi versenyképességében”) támogatta. Az adatállományt a KRTK Adatbankja biztosította. A szerzők köszönettel tartoznak Barta Györgyi, valamint a két anonim lektor tanácsaiért és kritikáiért.

Irodalom

- Antalóczy K., Sass M. (2005): A külföldi működőtőke-befektetések regionális elhelyezkedése és gazdasági hatásai Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 5., 494–520.
- Antalóczy K., Sass M. (2011): Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Külgazdaság*, 9–10., 22–33.
- Barta Gy. (2002): *A magyar ipar területi folyamatai 1945–2000*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, Pécs
- Bateman, M. (2000): Neo-liberalism, SME development and the role of Business Support Centres in the transition economies of Central and Eastern Europe. *Small Business Economics*, 4., 275–298. <http://doi.org/dbz22z>
- Békés G., Muraközy B. (2016): Beszállítói termékek a magyar feldolgozóiparban. *Közgazdasági Szemle*, 10., 1046–1073. <http://doi.org/dh3d>
- Békés G., Muraközy B. (2012): Magyar gazellák: A gyors növekedésű vállalatok jellemzői és kialakulásuk elemzése. *Közgazdasági Szemle*, 3., 233–262.
- Berger, A. N., Udell, G. F. (2006): A more complete conceptual framework for SME finance. *Journal of Banking and Finance*, 30., 2945–2966. <http://doi.org/d52wcc>
- Berghoff, H. (2006): The end of family business? The Mittelstand and German capitalism in transition, 1949–2000. *Business History Review*, 2., 263–295. <http://doi.org/c922wt>
- Bigliardi, B., Ivo Dormio, A. (2009): Successful generational change in family business. *Measuring Business Excellence*, 2., 44–50. <http://doi.org/fmx47g>
- Bohle, D., Greskovits, B. (2006): Capitalism without compromise: Strong business and weak labor in Eastern Europe's weak transnational industries. *Studies in Comparative International Development*, 1., 3–25. <http://doi.org/bvj8mj>
- Csapó K. (2010): *A gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások jellemzői és fejlesztési lehetőségei Magyarországon. PhD értekezés*. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Cassia, L., Colombelli, A. (2010): Growth factors in medium-sized enterprises: The case of an Italian region. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4., 437–458. <http://doi.org/crdnb9>
- Coltorti, F., Resciniti, R., Tunisini, A., Varaldo, R. (eds.) (2013): *Mid-sized Manufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness*. Springer-Verlag Italia, Milano
- Czakó E., Könczöl E. (2014): A hazai kis- és középvállalatok exportjának kritikus sikertényezői. *Külgazdaság*, 5. 30–52.
- De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, D., Kammerlander, N. (2018): Innovation with limited resources: Management lessons from the German Mittelstand. *Journal of Production Innovation Management*, 1., 125–146. <http://doi.org/gfw2zq>
- Egyed I., Póla P. (2020): Fókuszban a dinamikus középvállalatok – A megújuló francia iparpolitika. In: Lux G. (szerk.): *Ipari középvállalatok és regionális fejlődés*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, Pécs, megjelenés alatt

- Éltető, A., Magasházi, A., Szalavetz, A. (2015): Global Value Chains and upgrading: Experiences of Hungarian firms in the machinery industry. *Competitio*, 1., 5–22. <http://doi.org/c2bb>
- Éltető A., Udvari B. (2018): Nemzetköziesedés a válság után – A magyar kis- és középvállalatok exportjára ható tényezők. *Közgazdasági Szemle*, 4. 402–425. <http://doi.org/dh3f>
- Filep J., Szirmai P. (2006): A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban. *Vezetéstudomány*, 6., 16–24.
- Gajzágó G. (2020): A középvállalati szektor szerepe a városfejlődésben: Dunaújvárosi esettanulmány. In: Lux G. (szerk.): *Ipari középvállalatok és regionális fejlődés*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, Pécs, megjelenés alatt
- Gál, Z., Schmidt, A. (2017): Geoeconomics in Central and Eastern Europe: Implications of FDI. In: Munoz, J. M. (ed.): *Advances in Geoeconomics*. Routledge, London–New York, 76–93. <http://doi.org/dh3g>
- Hansen, T., Winther, L. (2014): Competitive low-tech manufacturing and challenges for regional policy in the European context – lessons from the Danish experience. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3., 449–470. <http://doi.org/f25b6f>
- Holz, M. (2013): Strategies and policies to support the competitiveness of German Mittelstand companies. In: Coltorti, F., Resciniti, R., Tunisini, A., Varaldo, R. (eds.): *Mid-sized Manufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness*. Springer-Verlag Italia, Milano, 147–168.
- Hsieh, C.-T., Olken, B. A. (2014): The missing “missing middle”. *Journal of Economic Perspectives*, 3., 89–108. <http://doi.org/dh3h>
- Juhász, S., Lengyel, B. (2018): Creation and persistence of ties in cluster knowledge networks. *Journal of Economic Geography*, 6., 1203–1226. <http://doi.org/dh3j>
- Jürgens, U., Krzywdzinski, M. (2009): Changing East–West division of labour in the European automotive industry. *European Urban and Regional Studies*, 1., 27–42. <http://doi.org/cc2qsw>
- Kiss, É. (1999): Recent organizational changes in Hungarian industry and their effects. *Eastern European Economics*, 3., 34–57. <http://doi.org/dh3k>
- Kiss É. (2010): *Területi szerkezetváltás a magyar iparban 1989 után*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, Pécs
- Kiss, É. (2012): The impacts of the economic crisis on the spatial organization of Hungarian industry. *European Urban and Regional Studies*, 1., 62–76. <http://doi.org/ftbqr8>
- Kornai, J. (1992): The principles of privatization in Eastern Europe. *De Economist*, 2., 153–176. <http://doi.org/10.1007/BF01460369>
- Kovács S. Zs. (2017): Város-vidék-kapcsolat a magyar pénzintézet-hálózatban. *Területi Statisztika*, 5., 495–511.
- Könczöl E. (2007): *A középvállalati szektor szerkezeti és működési sajátosságai*. Műhelytanulmányok 87. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest
- Lehmann, E. E., Schenkenhofer, J., Wirsching, K. (2018): Hidden champions and unicorns: A question of the context of human capital investment. *Small Business Economics*, 2., 359–374. <http://doi.org/dh3m>
- Lehrer, M., Schmid, S. (2015): Germany’s industrial family firms: Prospering islands of social capital in a financialized world? *Competition & Change*, 4., 301–316. <http://doi.org/dh3n>
- Leiß, G., Zehrer, A. (2018): Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 1., 75–90. <http://doi.org/dh3p>
- Lengyel I., Szakálné Kanó I., Vas Zs., Lengyel B. (2016): Az újraparosodás térbeli kérdőjelei Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 5., 615–646. <http://doi.org/bxth>
- Medve-Bálint, G. (2014): The role of the EU in shaping FDI flows to East Central Europe. *Journal of Common Market Studies*, 1., 35–51. <http://doi.org/c2bj>
- Menghinello, S., De Propriis, L., Driffield, N. (2010): Industrial districts, inward Foreign Direct Investment and regional development. *Journal of Economic Geography*, 4., 539–558. <http://doi.org/fjkqqk>
- Mészáros Á. (2004): A magyarországi közvetlen külföldi működőtőke-beruházások exportenklávé jellege. *Külgazdaság*, 4., 48–59.
- Mikesy Á. (2013): A magyarországi mikro-, kis- és középvállalatok nemzetköziesedése és a külföldi értékesítést nehezítő akadályok. Egy vállalati felmérés tanulságai. *Külgazdaság*, 1., 92–120.

- Mikesy Á. (2015): A magyarországi mikro-, kis- és középvállalatok nyitottsága a külső tőkebevonás iránt. *Köz-Gazdaság*, 1., 113–132.
- Milberg, W., Houston, E. (2005): The high road and the low road to international competitiveness: Extending the neo-Schumpeterian trade model beyond technology. *International Review of Applied Economics*, 2., 137–162. <http://doi.org/b6j8xd>
- Nölke, A., Vliegenthart, A. (2009): Enlarging the varieties of capitalism: The emergence of dependent market economies in East Central Europe. *World Politics*, 4., 670–702. <http://doi.org/b54rvf>
- Páger B., Kovács Sz., Nick G. (2019): Két régió – két eltérő út: a német feldolgozóipari kis- és középvállalatok fejlődése. *Területi Statisztika*, 2., 129–151. <http://doi.org/dh3q>
- Pahnke, A., Welter, F. (2018): The German Mittelstand: Antithesis to Silicon Valley entrepreneurship? *Small Business Economics*, 52., 345–358. <http://doi.org/dh3r>
- Palócz É. (2016): A magyarországi bérfelzárkózás tartalékai és korlátai. In: Kolosi T., Tóth István Gy. (szerk.): *Társadalmi Riport 2016*. Társaság, Budapest, 13–32.
- Palócz É., Vakhal P. (2018): Mi lett velük? Egy kiterjesztett esettanulmány tanulságai a középvállalati réteg sorsának alakulásáról 2000–2016 között. In: Kolosi T., Tóth István Gy. (szerk.): *Társadalmi Riport 2018*. Társaság, Budapest, 201–216.
- Paniccia, I. (2006): Cutting through the chaos: Towards a new typology of industrial districts and clusters. In: Asheim, B., Cooke, P., Martin, R. (eds.): *Clusters and Regional Development. Critical Reflections and Explorations*. Routledge, London, New York, 90–114.
- Papanek G. (2010): A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai. *Közgazdasági Szemle*, 4., 354–370.
- Pistrui, D., Welsch, H. P., Wintermantel, O., Liao, J., Pohl, H. J. (2000): Entrepreneurial orientation and family forces in the new Germany: Similarities and differences between East and West German entrepreneurs. *Family Business Review*, 3., 251–263. <http://doi.org/dh3s>
- Pogátsa Z. (2016): *Magyarország politikai gazdaságtana: Az északi modell esélyei*. Osiris, Budapest
- Pongrácz F., Nick G. A. (2017): Innováció – a fenntartható növekedés kulcsa Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 7-8., 723–737. <http://doi.org/dh3t>
- Rabellotti, R., Carabelli, A., Hirsch, G. (2009): Italian industrial districts on the move: Where are they going? *European Planning Studies*, 1., 19–41. <http://doi.org/d6smpb>
- Rechnitzer J. (2016): *A területi tőke a városfejlesztésben – A Győr-kód*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, Pécs
- Román Z. (1998): Az EU-csatlakozás és a kis- és középvállalati szektor. *Közgazdasági Szemle*, 1., 69–83.
- Rugraff, E. (2008): Are the FDI policies of the Central European countries efficient? *Post-Communist Economics*, 3., 303–316. <http://doi.org/dpzwk4>
- Sass, M., Szalavetz, A. (2014): R&D-based integration and upgrading in Hungary. *Acta Oeconomica*, 51., 153–180. <http://doi.org/dh3v>
- Simon, H. (2009): *Hidden champions of the twenty-first century: Success strategies of unknown world market leaders*. Springer, Dordrecht
- Smallbone, D., Welter, F. (2001): The distinctiveness of entrepreneurship in transition economies. *Small Business Economics*, 4., 249–262. <http://doi.org/dv55mb>
- Szalavetz A. (2016): Egy előre bejelentett forradalom krónikája Magyarországon – Ipar 4.0-technológiák és a hazai feldolgozóipari leányvállalatok. *Külgazdaság*, 9-10, 28–48.
- Szerb L. (2010): A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 12., 20–35.
- Szerb L., Komlósi É., Varga A. (2017): Gyors növekedésű vállalatok Magyarországon: Az innovatív, a rejtélyes és a virtuális gazellák. *Közgazdasági Szemle*, 5., 476–506. <http://doi.org/dh3w>
- Szerb, L., Lafuente, E., Horváth, K., Páger, B. (2019): The relevance of quantity and quality entrepreneurship for regional performance: The moderating role of the entrepreneurial ecosystem. *Regional Studies*, 53., 1308–1320. <http://doi.org/dh3x>
- Szerb, L., Trumbull, W. N. (2016): The development of entrepreneurship in the European transition countries: Is transition complete? *Strategic Change*, 2., 109–129. <http://doi.org/dh3z>
- Tyson, L. D. A., Petrin, T., Rogers, H. (1994): Promoting entrepreneurship in Eastern Europe. *Small Business Economics*, 3., 165–184. <http://doi.org/frbgr7>

- Ventura, M., Cristofaro, C. L., Melina, A., Reina, R. (2014): Knowledge management & generational change: The impact on local Small & Medium Enterprises. *Piccola Impresa / Small Business*, 3., 63–81. <http://doi.org/dh32>
- Welter, F., Baker, T., Audretsch, D. B., Gartner, W. B. (2016): Everyday entrepreneurship: A call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 3., 311–321. <http://doi.org/f97rp8>
- Welter, F., Bijedić, T., Hoffmann, M. (2015): *Triebwerk des Erfolgs – Der deutsche Mittelstand im Fokus*. GE Capital Deutschland – Institut für Mittelstandsforschung, Bonn
- Wiesz A., Drótos Gy. (2018): Családi vállalkozások Magyarországon. In: Kolosi T., Tóth István Gy. (szerk.): *Társadalmi Riport 2018*. Társaság, Budapest, 233–247.