

# **OTDK-dolgozat**

2015

**Magyar autóipari kormányzati kapcsolatok**  
Autóipari OEM projektek az EKD rendszerben

**Hungarian automotive government relations**  
Automotive OEM projects in the IGD system

Kézirat lezárása: 2013. március 25.

# TARTALOMJEGYZÉK

## TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE ÁBRAJEGYZÉK

|                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. BEVEZETÉS .....</b>                                                                            | <b>1</b>  |
| <b>2. MÓDSZERTAN .....</b>                                                                           | <b>3</b>  |
| <b>3. AUTÓIPARI KORMÁNYZATI KAPCSOLATOK .....</b>                                                    | <b>6</b>  |
| <b>3.1. Az autóipari kormánykapcsolati rendszer szereplőinek bemutatása .....</b>                    | <b>7</b>  |
| 3.1.1. A kormányzati oldal .....                                                                     | 7         |
| 3.1.2. A vállalatok kormánykapcsolati rendszere .....                                                | 9         |
| 3.1.3. Az iparági érdekérvényesítés felépítése (MGSZ) .....                                          | 12        |
| <b>3.2. Az elmúlt évtized autóipari befektetésösztönzési rendszerének hatékonysága .....</b>         | <b>14</b> |
| 3.2.1. Az autóipari befektetésösztönzés hatékonysága és a lehetséges fejlesztési irányvonalak .....  | 15        |
| 3.2.2. Az autóipari befektetésösztönzési rendszer értékelése .....                                   | 17        |
| <b>3.3 A kormány jelenlegi gazdaságpolitikája autóipari vonatkozásban .....</b>                      | <b>20</b> |
| 3.3.1. A gazdaságpolitika szűkebb értelemben vett autóipari vonatkozásai .....                       | 21        |
| 3.3.2. A gazdaságpolitika tágabb értelemben vett autóipari vonatkozásai .....                        | 22        |
| <b>3.4 A kormányzati kapcsolatok területeinek bemutatása .....</b>                                   | <b>24</b> |
| 3.4.1. Az autóipart érintő jogszabályi kérdések .....                                                | 24        |
| 3.4.2. A hazai beszállítói hányad növelése .....                                                     | 25        |
| 3.4.3. Munkahelyteremtés az autóiparban .....                                                        | 28        |
| 3.4.4. A duális képzés .....                                                                         | 29        |
| <b>4. AUTÓIPARI OEM PROJEKTEK AZ EKD RENDSZERBEN .....</b>                                           | <b>31</b> |
| <b>4.1. A beruházási támogatási rendszer felépítése .....</b>                                        | <b>31</b> |
| <b>4.2. Az egyedi kormánydöntéssel nyújtható készpénz-támogatási (EKD) rendszer felépítése .....</b> | <b>33</b> |
| <b>4.3. Autóipari EKD projektek 2004-2012 .....</b>                                                  | <b>36</b> |
| <b>4.4. Az OEM vállalatok EKD projektjei .....</b>                                                   | <b>39</b> |
| 4.4.1. Az OEM projektek bemutatása .....                                                             | 39        |
| 4.4.2. A projektek és az EKD igénylés háttérmunkája .....                                            | 46        |
| 4.4.3. Az EKD tárgyalások résztvevői és folyamata .....                                              | 47        |
| 4.4.5. Az EKD tárgyalások kiemelt témái .....                                                        | 48        |
| <b>JAVASLATOK .....</b>                                                                              | <b>56</b> |
| <b>5.1. Az autóipari kormánykapcsolati rendszer szerkezeti átalakítása .....</b>                     | <b>57</b> |
| <b>5.2. Autóipari stratégia, akcióterv .....</b>                                                     | <b>58</b> |
| <b>ÖSSZEGZÉS .....</b>                                                                               | <b>59</b> |

## IRODALOMJEGYZÉK

## **MELLÉKLETEK**

FOGALOMMAGYARÁZAT és RÖVIDÍTÉSE

A VÁLLALATOKNÁL KÉSZÜLT INTERJÚK KÉRDÉSSORA

## **TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE**

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. táblázat: 50 millió euró értéknél magasabb volumenű nagyberuházások számára elérhető támogatások mértéke ..... | 32 |
| 2. táblázat: OEM vállalatoknak megítélt EKD támogatások 2004-2012 .....                                           | 40 |
| 3. táblázat: A beruházás elszámolható költségének megoszlása - AUDI.....                                          | 42 |
| 4. táblázat: A beruházás elszámolható költségének megoszlása - GM .....                                           | 43 |
| 5. táblázat: A beruházás elszámolható költségének megoszlása - Mercedes .....                                     | 44 |
| 6. táblázat: A beruházás elszámolható költségének megoszlása - Suzuki .....                                       | 46 |

## ÁBRAJEGYZÉK

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ábra: Maximális regionális intenzitás.....                                         | 32 |
| 2. ábra: Az EKD szerződések megoszlása iparág szerint 2004-2012 .....                 | 37 |
| 3. ábra: Autóipari EKD támogatások megoszlása.....                                    | 38 |
| 4. ábra: EKD-val támogatott autóipari munkahelyek számának megoszlása 2004-2012 ..... | 39 |

## 1. Bevezetés

Az autóipari kormányzati kapcsolatok területén végzett munkámat 2012 júniusában kezdtem meg Dr. Urbán László, az MGSZ<sup>1</sup> Kormányzati Kapcsolatok Munkacsoport vezetőjének irányítása alatt. Dr. Urbán László a Suzuki<sup>2</sup> vezérigazgató-helyettesi pozícióját tölti be, segítségével kerültem kapcsolatba a magyarországi autóipari nagyvállalatokkal, illetve a kormányzat iparági szereplőinek egy részével.

A terület iránti szakmai érdeklődésem mellett a választásom azért esett az autóipari kormányzati kapcsolatok, illetve az EKD<sup>3</sup> támogatások témájára, mert úgy láttam, hogy egy aktuális és releváns gazdasági területről beszélünk, melynek ehhez a dolgozathoz hasonló, gyakorlati szempontú megközelítése még nem történt meg. Ezek alapján dolgozatomban egy átfogó képet kívánok adni a hazai autóipari kormánykapcsolati rendszerről és annak főbb jellemzőiről.

A kormány(zati) kapcsolatok fogalmára a szakirodalom nem ismer egy egységesen elfogadott tudományos megfogalmazást, emellett gyakran szinonimaként használják a lobbizás/lobbi tevékenység és az érdekérvényesítés kifejezésekkel. Conor McGrath, a University of Ulster professzora 2002-ben megjelent tanulmányában kifejti, hogy a szakma egyelőre távol áll attól, hogy egyértelmű különbséget tudjon tenni a kormányzati kapcsolatok és a lobbi tevékenység fogalma között [McGrath, 2002]. Ennek alapján a dolgozatomban az említett három fogalmat felváltva, azonos értelemben használok.

A lobbi szó eredeti jelentése a latin lobium, vagyis monasztikus kápolna kifejezésből származik, mai jelentése várószoba, előszoba, hall [Webster]. A megannyi modern fogalommagyarázat közül Kópiás Gábor, az Első Magyar Lobbi Szövetség alelnökének változatát emelem ki: „a lobbizás egy olyan komplex kommunikációs tevékenység, amely a jogalkotók és a döntéshozók felé irányul a megbízói érdekek érvényre juttatása céljából” [Rác-Káté, 2009].

---

<sup>1</sup> Magyar Gépjárműipari Szövetség (bővebben lásd: Fogalommagyarázat és Rövidítések)

<sup>2</sup> Magyar Suzuki Zrt. (bővebben lásd: Fogalommagyarázat és Rövidítések)

<sup>3</sup> Egyedi Kormánydöntéssel megítélt (bővebben lásd: 4. fejezet)

Fontos látnunk, hogy míg főként az Egyesült Államokban, illetve Nyugat-Európában a kormányzati kapcsolatok területe egy mély hagyományokon nyugvó, gazdaságba beágyazódott rendszert képez, addig Kelet-Európában, így hazánkban is, a lobbizási tevékenység sokszor negatív jelentéstartalommal, a korrupció fogalmával párosul. A korrupció azonban törvénybe vagy közerkölcsbe ütköző cselekedet, amelynek során valaki pénzért vagy más juttatásért vagy juttatásra való kilátásért cserébe jogosulatlan előnyhöz juttat másokat. Ezzel szemben a lobbizás esetén törvényes és erkölcsi normák szerinti érdekérvényesítésről beszélhetünk, melynek során hatékonyabbá válik az együttműködés az érintett felek között [Tóth, 2007].

Magyarországon a kormánykapcsolatokat, érdekérvényesítés területét a 2011. január 1-jétől hatályos 2010. évi CXXXI. törvény a jogszabályok előkészítésében való társadalmi részvételről szabályozza, mellyel a korábbi 2006. évi XLIX. törvény (Lobbizástörvény) hatályát veszti [Jogtár, 2013/1].

A dolgozatomban az érdekérvényesítés rendszerének hazai autóiipari vonatkozásait elemzem. Az autóiipari kormányzati kapcsolatok fogalmát Lőre Péter az alábbiak szerint fogalmazta meg: „A kormánykapcsolatok területét, ha egy mondatban szeretnénk megfogalmazni, azt mondhatjuk, hogy az a feladatunk, hogy Magyarországon az AUDI specifikus beruházásaihoz szükséges keretfeltétel rendszer, amit a törvényhozó határoz meg és a kormány pedig végrehajtja, az ne változzék negatívan. Azok a peremfeltételek, ami mentén mi itt dolgozunk, gazdasági, politikai keretfeltételek, azok maradjanak legalább olyan jók, mint amilyenek a múltban voltak.”

A tanulmányom egy átfogó elemzés, melyben bemutatom a magyar autóiipari kormányzati kapcsolatok szereplőit, illetve a köztük lévő együttműködés jellegét. Ezen belül kiemelt szerepet a befektetésösztönzési a rendszer, a gazdaságpolitika aktuális autóiipari vonatkozásai és a vállalat-kormányzat diskurzusok elemzése kap. Emellett a dolgozatomban külön témakörként elemzem az EKD támogatások rendszerét, kiemelten az autóiipari projektekre fókuszálva. Az autóiipari kormányzati kapcsolatok témakörén belül az EKD rendszert (kiemelten az OEM<sup>4</sup> vállalatok EKD projektjei) két okból vetem részletesebb elemzés alá. Egyrészt azért, mert ez egy olyan csomagban kezelt beruházás-támogatási forma, melyben az

---

<sup>4</sup> Original Equipment Manufacturer (bővebben lásd: Fogalommagyarázat és Rövidítések)

autóipari vállalati és kormányzati szféra együttműködésének számos eleme megjelenik. Másrészt azért, mert az eddigi munkám során úgy tapasztaltam, hogy az EKD támogatási rendszer kiemelt része az általam választott témának, a támogatott beruházások a magyar gazdaságban releváns szerepet játszanak, azonban még akár autóipari, akár a szélesebb értelemben vett EKD rendszerről nem készült hasonló jellegű tanulmány.

A dolgozat célja, hogy az említett elemzésen túl olyan gazdaságpolitikai javaslatokat fogalmazzon meg, melyek segítségével hatékonyabbá válhat az együttműködés az autóipari vállalati és kormányzati szféra között. Az anyagban kizárólagosan a hazai autóipari kormányzati kapcsolatok rendszerét vizsgálom, nemzetközi összehasonlítást nem végzek. Ennek oka, hogy a témában hazánkban még kutatást nem készült - ám erre igény keletkezett az iparág szereplői részéről - így a kutatás célja a magyar autóipari kormánykapcsolati rendszer bemutatása, vizsgálata.

## **2. Módszertan**

Tekintettel arra, hogy az általam elemzett témában hazánkban még ilyen jellegű tudományos dolgozat nem készült, így a kutatás során egy saját (a kutatási szereplőkkel együttműködésben készített) módszertant alkalmaztam. A tanulmányomban nagyrészt elsődleges forrásokra támaszkodom, amelyek főképp az NGM<sup>5</sup>-ben és a HITA<sup>6</sup>-ban elérhető nyilvános dokumentumokat, szerződéseket, illetve a vállalatoknál és a kormányzati szférában készített mélyinterjúkat jelenti.

A kormányzati oldalról kutatásomat dr. Becsey Zsolt volt külgazdasági államtitkár, Hrovatin Zsolt az NGM Befektetési Főosztályának referense, Bogáthy Gyula a HITA projektmenedzsere<sup>7</sup> és Kokas Tamás a HITA Beszállítói Osztályának vezetője segítette, emellett a HITA-ban eltöltött 2 hónapos szakmai gyakorlatom során szereztem tapasztalatokat. Vállalati oldalról a négy<sup>8</sup> hazai autóipari OEM vállalat (Audi<sup>9</sup>, GM<sup>10</sup>, Mercedes<sup>11</sup>, Suzuki) kormányzati kapcsolatokért felelős személye/részlege, illetve a Visteon<sup>12</sup> ügyvezető

---

<sup>5</sup> Nemzetgazdasági Minisztérium

<sup>6</sup> Nemzeti Külgazdasági Hivatal (Bővebben lásd: Fogalommagyarázat és Rövidítések)

<sup>7</sup> Bővebben lásd Fogalommagyarázat és Rövidítések

<sup>8</sup> Dolgozatomban kiemelt szerepet a 4 hazai OEM vállalat élvez, hiszen a kormányzati kapcsolatok területén a beruházás értéke, a foglalkoztatott létszám és a beszállítók alkalmazásának tekintetében a legnagyobb lobbierővel ezek a vállalatok

igazgatója volt segítségemre, emellett több mint fél évet dolgoztam Dr. Urbán László irányítása alatt az esztergomi Suzukinál a kormányzati kapcsolatok területén, mely során szintén jelentős tapasztalatokra tehettem szert.

A fentiekre alapozva a szereplők bevonásával vázoltam fel dolgozatomban az autóipari kormányzati kapcsolatok rendszerét. Kutatásom jelentős része mélyinterjúkon<sup>13</sup> alapszik, melyek során ugyanazokat a kérdésköröket elemeztem az érintettek bevonásával. Az interjúkat 4 témakörre csoportosítottam:

### ***I. A kormánykapcsolati rendszer felépítése és működése***

A szereplők bemutatták a kormánykapcsolati rendszer felépítését (a vállalatok a vállalati, a kormányzati szereplők pedig kormányzati szempontok szerint), illetve azt, hogy a szereplők között mely területeken van együttműködés és ez milyen hatékonysággal működik.

A vállalati és kormányzati együttműködés mellett külön szempontként szerepelt az iparági lobbifelépítése és működésének hatékonysága is.

### ***II. Beruházásösztönzés az autóiparban***

A beruházásösztönzés a kormányzat és a vállalatok közötti együttműködés meghatározó eleme. Ennek alapján a második kérdéskörben a szereplők jellemezték és értékelték az eddigi tapasztalataikat a témában és javaslatokat fogalmaztak meg a jövőbeni működéssel kapcsolatban.

---

rendelkeznek. A beszállító lánc alsóbb fokain lévő autóipari vállalatokra jellemzőbb a szövetségi, iparági közös fellépés útján történő érdekérvényesítés, így ezen vállalatokat nem külön, hanem az iparági lobbitevékenység résznél elemzem.

<sup>9</sup> Audi Hungaria Motor Kft. (bővebben lásd: Fogalommagyarázat és Rövidítések)

<sup>10</sup> General Motors (bővebben lásd: Fogalommagyarázat és Rövidítések), a dolgozatban a GM hazai érdekeltségeinek, tehát az Opel Southeast Kft-nek és a Opel Szentgotthárd Autóipari Kft-nek a megnevezése kerül együttesen GM megjelölésre. Ennek oka egyrészt, hogy az EKD projektek során is ez a megjelölés használatos, másrészt a szakmában is a GM megjelölés a gyakoribb, az Opel megnevezés helyett.

<sup>11</sup> Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. (bővebben lásd: Fogalommagyarázat és Rövidítések)

<sup>12</sup> Visteon Hungary Kft. (Bővebben lásd: Fogalommagyarázat és Rövidítések)

<sup>13</sup> Az interjúk kérdéssorát lásd a Mellékletekben.

### ***III. A gazdaságpolitika autóipari vonatkozásai***

A harmadik kérdéskörben a kormány jelenlegi gazdaságpolitikáját elemeztem autóipari vonatkozásban. Arra kértem az iparági szereplőket, hogy értékeljék a kormányok elmúlt időszaki (szűkebb és tágabb értelemben vett) autóipart érintő gazdasági intézkedéseit.

### ***IV. Az EKD rendszer tapasztalatai***

Az EKD rendszert érintő utolsó kérdéskörben a 4 hazai autóipari OEM vállalat és a kormányzat autóipari beruházási projektjeinek tapasztalatairól gyűjtöttem információkat. Ebben a teljes EKD támogatási folyamat bemutatását, a szereplők megjelölését és a tárgyalások főbb gócpontjainak kifejtését kértem az érintett felektől.

### 3. Autóipari kormányzati kapcsolatok

A magyar járműipar története nagy hagyományokra tekint vissza és az ágazat feldolgozóiparon belüli meghatározó szerepét támasztják alá az alábbi adatok: a szektorban több mint

- 712 db vállalkozás működik, ebből 179 db a külföldi érdekeltségű<sup>14</sup>
- 108 283 főt foglalkoztatnak<sup>15</sup>
- a járműgyártáshoz tartozó FDI-állomány értéke 3,4 milliárd euró
- a teljes exporton belül a járműgyártás aránya 17%<sup>16</sup>
- a járműgyártás aránya a teljes beáramló FDI-állományon belül 5 %

volt 2010-ben [KSH].

A dolgozatom Autóipari kormányzati kapcsolatok című fejezetében bemutatom a hazai autóipari kormánykapcsolati rendszer felépítését mind kormányzati, mind vállalati oldalról. Ezt követően a hazai autóipari befektetésösztönzési rendszer, a magyar gazdaságpolitika autóipari vonatkozásai és az autóipar szereplői közt fennálló együttműködés jellege és fórumai témaköröket elemzem részletesen.

---

<sup>14</sup> 29-es, 30-as ágazatok összesen (a teljes 29-es, 30-as és 45-ös ágazatban összesen 19 697 db, ebből külföldi érdekeltségű vállalatra nincs adat)

<sup>15</sup> 29-es,30-as és 45-ös ágazatok (járműipar) összesített létszám, (alkalmazásban állók létszáma /nem teljes munkaidő esetén legalább 60 munkaóra teljesítés, fő/)

<sup>16</sup> CL alág és termék TEÁOR kódja szerint (21% - 29-es,30-as és 45-ös ágazatok (járműipar) és a vállalkozás TEÁOR kódja szerint)

### 3.1. Az autóipari kormánykapcsolati rendszer szereplőinek bemutatása

#### 3.1.1. A kormányzati oldal

Az autóipart érintő ügyek kezelése államtitkári szinten a kormányváltás előtt Dr. Garamhegyi Ábel, őt követően pedig 2010-től Dr. Becsey Zsolt államtitkár, majd a kormányfő külgazdasági megbízottja felügyelete alá tartozott<sup>17</sup>. Becsey ezt a funkciót 2012 nyárig töltötte be, ezután a Miniszterelnökség külgazdasági részlegének munkaköre Szijjártó Péterhez, a Miniszterelnökség külügyi és külgazdasági államtitkárához került. [MTI, 2012]

A 4 OEM esetében Garamhegyi és Becsey idején – kiemelten az EKD projektek ügyében – államtitkári, majd külgazdasági megbízotti szinten folytak a vállalatok és a kormányzat közötti tárgyalások. Az említett nagyvállalatok – különös tekintettel az AUDI-ra – esetében egy rendkívüli kormányzati struktúrát állított fel a kormány. Már Garamhegyinél és később Becseynél is nagy összegű beruházások esetében az államtitkár személyesen vezette az egyeztetéseket.

A mai magyar kormányban klasszikus értelemben vett iparpolitika, ipari minisztérium nincs. Az NGM-ben megjelenik a vállalkozásfejlesztés és versenyképesség területe, emellett van kijelölt gazdaságstratégiaért felelős államtitkári funkció<sup>18</sup>, de iparpolitikai államtitkári vagy helyettes államtitkári pozíció nem létezik. Nehéz kijelölni, hogy a gépjárműipari befektetések támogatása, mint terület az NFM (itt van a BC<sup>19</sup> felügyelete) vagy az NGM alá tartozik, bár külgazdasági szempontokat és a miniszteri státútumokat figyelembe véve a téma szakmai felügyelet szempontjából inkább ez utóbbihoz sorolható. Ezek alapján nem lehet egyértelműen megmondani, hogy magának a gépjárműgyártóknak - támogatási ügyekben - idehaza ki a partnere<sup>20</sup> [Becsey Zs.].

---

<sup>17</sup> Államtitkárként teljesen, külgazdasági megbízottként nagyrészt

<sup>18</sup> Jelenleg Dr. Cséfalvay Zoltán tölti be ezt a pozíciót. [Kormányportál, 2013/1]

<sup>19</sup> Beruházásösztönzési célirányzat (bővebben lásd: Fogalommagyarázat és Rövidítések, illetve 4.2. fejezet)

<sup>20</sup> Mutatja ezt az is, hogy a Suzuki Kozma Györgyöt emelte ki, aki 2013. január 1-től az NGM új helyettes –államtitkára és ő felel a Suzuki Task Force működtetéséért. A Mercedes azonban Szemerey Klaudia autóipari miniszteri biztost jelölte meg, akit Nemzetgazdasági Miniszter 2012. Decemberében nevezett ki.

Az autóiipari kormánykapcsolatok területén megfigyelhető, hogy a minisztériumokban koncepcionális és mélykutatási, tehát kiemelten inkább globális témákban elméleti síkon folyik a munkavégzés, míg a háttérintézményekben az operatívabb feladatok ellátása és a projektmenedzsment kerül előtérbe. [Becsey Zs.] Ez utóbbiban kiemelt szerepe van a HITA-nak, amely többek között a hazai autóiipari befektetésösztönzésért, a beszállítói hálózat fejlesztéséért és az EKD projektekért felel [HITA, 2013/2].

A fent megemlítésre került fórumok mellett annak okán, hogy a vállalatok rendkívüli speciális kormányzati eljárásban részesülnek, a személyes, direkt vállalat-kormányzat kapcsolatok szerepe igen releváns, ez tetten érhető helyettes-államtitkári, államtitkári, miniszteri vagy akár miniszterelnöki szinten egyaránt. Az egyedi lobbik hatékonysága kettős, hiszen egyfelől felgyorsítják a folyamatokat, másfelől viszont „az ügyek eseti jellege és a kommunikáció ezen fajtája esetlegesen roncsoló hatású is lehet – a tárgyaló partnerek megkerülése miatt - az egész magyar államigazgatásra. Tapasztalható, hogy ezeknek a személyes megkereséseknek a hatékonysága erősen függ az OEM vállalatok viselkedéskultúrájától. Két teljesen elütő magatartásforma van jelen.” - mondta el Becsey, aki szerint „kimagaslóan jó példa az együttműködésben a GM, amellyel minden problémát gördülékenyen meg lehetett oldani. Ezzel szemben vannak rendkívül agresszív fellépések, ahol a politikához fordulnak a tárgyalási partnerek, de a politikumot csak szűken tájékoztatják az aktuális tárgyalási helyzetről és megkerülik a megfelelő tárgyalási szinteket. Ezt rendszeresen megoldják államtitkárok, hivatalvezetők vagy akár miniszterek mögött is. Tehát ez kétféle kultúra. Ez egy nagyon lényeges dolog és ez nagyon negatívan hathat a magyar közigazgatásra”.

Összességében elmondható, hogy mind Garamhegyi, mind Becsey államtitkárok idején azok, akik EKD projekteket valósítottak meg - ez mind a négy OEM esetében így van - azok elsődlegesen a külgazdasági kormányzathoz fordultak, ami tetten érhető volt strukturálisan. Úgy gondolom, hogy egy kiépítettebb külgazdasági kormányzat növelhetné az együttműködés hatékonyságát, hiszen egy szervezeten felépített rendszerben, ahol pontosan kialakított, hogy milyen ügyekben mely intézményhez, illetve milyen beosztású személyhez lehet kizárólagosan fordulni, ott átláthatóbbak mind a folyamatok, mind pedig az ügyintézés.

### **3.1.2. A vállalatok kormánykapcsolati rendszere**

A magyar autóipari kormányzati kapcsolatok rendszer felépítésének kormányzati bemutatását követően azt vizsgálom, hogy hogyan épül fel a vállalatokon belül a kormányzati kapcsolatok területe: kik, hányan és milyen pozícióban lévő személyek felelősek a területért. A kormányzati kapcsolatok rendszerének elemzésénél külön kitérek az anyavállalathoz fűződő viszonyra, azaz, hogy a területet érintő kérdésekben milyen mértékben kapott szabad kezet a hazai leányvállalat az anyavállalattól, illetve milyen jellegű a kooperáció a külföldön és a Magyarországon bejegyzett vállalatok között.

Általánosságban elmondható, hogy a vállalatoknál a területért egy vagy kevés számú személy felel. Eltérő jelleget mutat azonban az, hogy szervezetiileg mennyire kiépített a vállalaton belül a kormányzati kapcsolatok rendszere.

A legkiépítettebb kormánykapcsolati rendszerrel az AUDI rendelkezik, ahol a vállalaton belül a Vállalati kommunikáció és kormányzati kapcsolatok szervezeti egység felelős a területet érintő ügyekért. A részleg a belső kommunikációval, illetve a klasszikus sajtókommunikációt, a látogatói központ ügyeinek intézését és a kormány- és hatósági kapcsolatokat magában foglaló belső kommunikációval foglalkozik. A 14 fős egység vezetője Lőre Péter, aki Győrben egy személyben intézi a kormánykapcsolatokat érintő ügyeket. Ezt kiegészítve létezik a vállalatnál egy budapesti pozíció is, mely az operatív teendők végzését jelenti, jelenleg ezeket a feladatokat a volt vezető külgazdasági szakdiplomata, Csatári Éva látja el [Lőre P., AUDI].

A GM globális vállalati felépítése a kormányzati kapcsolatok területén is megmutatkozik. A vállalatnál összesen 93 fő dolgozik a területen, a globális kormánykapcsolatok alelnöki pozíció Detroitban, a kormányzati kapcsolatokért felelős részleg pedig Washingtonban található. Európai viszonylatban 4 személy dolgozik permanensen Brüsszelben, emellett 7 európai államban (Lengyelország, Nagy-Britannia, Németország, Magyarország, Olaszország, Oroszország, Spanyolország) egy-egy kijelölt személy felel a területért. Hazánkban ezt a pozíciót Gál Péter tölti be, aki a budaörsi Opel Southeast Europe Kft. irodájában végzi ezt a tevékenységet [Gál P., GM].

A Suzukinál a kormányzati kapcsolatok területe a Corporate Planning Government Relations <sup>21</sup> részleghez tartozik, az ügyekért egy személyben a vállalat mindenkori vezérigazgató-helyettese felel, jelenleg Dr. Urbán László tölti be ezt a pozíciót [Urbán L., Suzuki].

A Daimler AG <sup>22</sup> központjában, Stuttgartban létezik egy központi Külső kapcsolatokkal foglalkozó részleg (External Affairs). A Daimler AG hivatalos reprezentánsa Magyarországon a kecskeméti Mercedes gyár igazgatója, jelenleg Frank Klein. A Mercedes hazai vállalatánál a Kommunikációért és Külső Kapcsolatokért felelős osztály vezetője, Greiner Anita foglalkozik ezzel a feladattal operatív szinten [Greiner A., Mercedes].

Megfigyelhető, hogy a kormánykapcsolatokat érintő ügyekben folyamatos és rendszeres a kapcsolattartás az anyavállalatokkal, a feladatok kezelésében és az eljárásban jelentősen, a döntéshozatalban csökkentett mértékben kaptak szabad kezet a hazai leányvállalatok.

Az AUDI régóta jelen van Magyarországon, így az „AUDI AG <sup>23</sup> bízik az AUDI Hungaria-ban abban a vonatkozásban, hogy elfogadja tőlünk azt, hogy melyek azok a területek, ahol együtt dolgozunk a kormánnyal és, melyek azok, ahol nem. Ha a VW AUDI <sup>24</sup> konszernnek van közvetlen kapcsolata a kormánnyal, azt is mindig velünk egyeztetve, a mi jelenlétünkben teszik meg” [Lőre P., AUDI].

A GM esetében „nem kaptunk 100%-ban szabad kezet az anyavállalattól, a feladatok kezelésében nagyobb mértékben, a döntéshozatalban kevésbé” [Gál P., GM]. Amerikában inkább globális iránymutatásokat fogalmaznak meg, a konkrét utasítások Brüsszelből érkeznek, melyhez a helyiek rendelik hozzá az eszközöket és egyeztetnek a különböző szakértőkkel. Erre példa lehet az Amerikában megszületett irányelv a csökkenő károsanyag-kibocsátásról, a Brüsszelből megküldött anyagok tartalmazzák a CO<sub>2</sub> kibocsátás meghatározott értékeit, a téma hazai vonatkozású kérdéseiről viszont már a helyi megbízottak tárgyalnak [Gál P., GM].

---

<sup>21</sup> Vállalattervezés és kormányzati kapcsolatok

<sup>22</sup> Bővebben lásd Fogalommagyarázat és Rövidítések

<sup>23</sup> Bővebben lásd Fogalommagyarázat és Rövidítések

<sup>24</sup> Bővebben lásd Fogalommagyarázat és Rövidítések

A német vonatkozású AUDI-nál és GM-nél is megfigyelhető a konkrét stratégiához kötött feladatkezelés. Lőre Péter elmondta, hogy „... azt, hogy a kormányzati kapcsolatok területén mit teszünk, azt a vállalati stratégiából vezettük le, én ezt egyeztettem az első számú vezetőnkkel”. Gál Péter ehhez hasonlóan a következőket mondta el: „Pontosan meg van fogalmazva, hogy milyen területeken hogyan és meddig lehet elmenni, ehhez rendelkezésünkre áll egy Policy Paper, mely tartalmazza a GM álláspontját.”

A japán anyavállalattal rendelkező Suzukinál egy ettől eltérő – bizonyos tekintetben merevebb, más szempontból pedig szabadabb - rendszer jelenik meg: „A döntések meghozatalában egyáltalán nem kapunk szabad kezet, abban azonban, hogy milyen módon műveli a Suzuki, jelen esetben én, a kormánykapcsolati feladatokat, abban teljesen szabad kezet kapok. A japán vezetőség kevésbé integrált ebből a szempontból a hazai folyamatokba, így a magyarok kezelésében van a terület.” – mondta el Dr. Urbán László.

A Mercedesnél annak okán, hogy a gyár csak tavaly került beindításra, még változó a kormánykapcsolati rendszer, hiszen az eddigi aktivitások nagy része a gyár felépítésével kapcsolatos ügyintézésekre vonatkozott. A kormányzattal való együttműködésben szabad kezet kapott a német származású gyárvezető, jelentési kötelezettsége az anyavállalat felé csak a magasabb tárgyalási szinteken (pl.: miniszteri, miniszterelnöki) történő egyeztetések esetén van [Greiner A., Mercedes].

A vállalati kormánykapcsolatok felépítéséhez hozzá kell tenni azt a kormányzati tapasztalatot, hogy ott, ahol magyar a menedzsment, ahol egy helyi közegben felnevelkedett vezetőség van jelen a kormánykapcsolatok területén, általában gördülékenyebb az együttműködés. Pozitív példa lehet erre a GM, ahol az egész magyarországi menedzsment magyar, sőt van, aki már közülük ki is került Rüsselsheimbe [Becsey Zs.].

### 3.1.3. Az iparági érdekérvényesítés felépítése (MGSZ)

A fent elemzett vállalati lobbitevékenységek mellett az autóiipari vállalatok és a kormányzat közötti diskurzusoknak egy másik platformját a szervezett közös fellépés, azaz az iparági lobbijelenti. A vállalatok különböző szervezeteken keresztül képviselik az együttesen kialakított álláspontjukat az általuk megjelölt témákban és intézményi tevékenységek útján érvényesítik érdekeiket. Számos ilyen szervezetet számlálhatunk Magyarországon, a kutatásom eredményül adta, hogy ezen szervezetek hatékonysága általában nem kielégítő és nem rendelkeznek a megfelelő érdekérvényesítési képességgel. A hatékonyság növelésének érdekében szükség lenne ezen szervezetek számának csökkentésére és koncentráltabban egy vagy néhány intézményen keresztül kiemelten néhány iparági témára összpontosítva, szervezeten irányítani az ipari lobbitevékenységet.

A vállalatoknál készített interjúk során az alábbi öt fórum került megemlítésre: MAJOSZ<sup>25</sup>, MGE<sup>26</sup>, MGSZ<sup>27</sup>, Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara, illetve a német autóiipari cégek HR-s találkozója.

Az autóiipari lobbiszervezetek közül részletesebb elemzést az MGSZ-ről adok, a mélyinterjúk során a szervezet és általában az iparági lobbiatevékenységéről és kitörési pontjairól kérdeztem az érintett vállalatokat. Választásom két okból esett az MGSZ-re: részben azért, mert a kutatási munkámat közvetetten a szervezet támogatta, másrészt pedig, mert úgy láttam, hogy a 4 OEM együttműködésének szempontjából az MGSZ tekinthető a legjelentősebb magyar autóiipari lobbiszervezetnek.

Az 1998-ban alakult MGSZ 20 tagvállalatával a legjelentősebb magyarországi autóiipari gyártó cégeket tömöríti: többek között a négy hazai OEM-et: az AUDI-t, a GM-et, a Mercedes-t és a Suzuki-t. Az MGSZ tagvállalatai továbbá a legjelentősebb hazai TIER<sup>28</sup> 1-2-es autóiipari vállalatok [MGSZ/1].

---

<sup>25</sup> Magyar Járműalkatrészgyártók Országos Szövetsége (Bővebben lásd Fogalommagyarázat és Rövidítések)

<sup>26</sup> Magyar Gépjárműimportőrök Egyesülete (Bővebben lásd Fogalommagyarázat és Rövidítések)

<sup>27</sup> Magyar Gépjárműipari Szövetség (Bővebben lásd Fogalommagyarázat és Rövidítések)

<sup>28</sup> A beszállítói rendszer csúcán lévő vállalatokat nevezzük első körös azaz TIER 1 vállalatoknak, amelyek komplett rendszerek előállítását végezték (moduláris termelés) és a nagy autógyárak termelési rendszeréhez kapcsolódóan világszinten szervezik tevékenységüket. (Bővebben lásd Fogalommagyarázat és Rövidítések)

Az MGSZ azzal a céllal jött létre, hogy fórumot biztosítson a gépjárműipari tevékenységet folytató szervezetek együttműködéséhez. Célja a magyarországi székhellyel rendelkező gépjárműipari termékeket gyártók és ezekkel együttműködők érdekeinek feltárása, koordinációja és érvényre juttatása; a hazai és nemzetközi szervezetek előtt való képviselésük, valamint a társszervezetekkel és egyes kormányzati szervekkel való kapcsolattartás és információcsere. A szövetség alapvető feladatának tekinteni - súlya és tekintélye alapján - a hazai gépjárműipar versenyképességének javítását, a beszállítói háttér fejlesztését, valamint a működés pénzügyi, jogi feltételeinek javítását, hogy Magyarország továbbra is vonzó célpont lehessen újabb autóiipari beruházások számára [MGSZ/1].

Az interjú alanyok egyöntetűen úgy látják, hogy az egyedi érdekérvényesítési eljárások jelenleg sokkal dominánsabbak, mint a szövetségi fellépés. Ennek legfőképpen versenyképességi okai vannak, hiszen nehéz olyan közös témákat találni, melyben azonosak az érdekei az AUDI-nak, a GM-nek, a Mercedes-nek és a Suzuki-nak, illetve a szövetség többi tagjának egyaránt. Az esetlegesen felmerülő problémákat, megoldásra váró ügyeket legtöbb esetben gyorsabb és hatékonyabb a már meglévő bilaterális kapcsolatokon keresztül intézni. További problémát jelent, hogy a szövetségben lévő kisebb vállalatok tagvállalati aktivitása alacsony és kevésbé találják a helyüket. Fontos azonban kiemelni, hogy a megkérdezett tagvállalatok úgy vélik, hogy az új főtitkár, Kilián Csaba (az ITD<sup>29</sup> utolsó vezérigazgatója) munkája sok pozitív változást hozott a szervezet életébe.

Másik oldalról viszont, abban minden fél egyetértett, hogy vannak olyan - versenyképességi problémákat nem érintő - területek, amelyekben potenciállal rendelkezik a szervezeti szintű együttműködés. Ilyen téma lehet a duális képzés<sup>30</sup> és az adókönyv alakítása. Ezt támasztja alá Becsey véleménye is a témában, aki szerint kiemelkedő szerepe lehet az iparági együttes fellépésnek és vannak olyan autóiipart érintő globálisabb témák, ahol a közös fellépés eredményesebb lehet, mint a már meglévő bilaterális kapcsolatokon keresztül történő lobbitevékenység. A volt államtitkár a gumiabroncsipari lobbierősödő szerepére is felhívja figyelmet és szorgalmazná a szűkebb értelemben vett autóiipari együttműködés kiterjesztését a hazai gumiabroncsipar szereplőire.

---

<sup>29</sup> ITD Hungary Zrt. (Bővebben lásd Fogalommagyarázat és Rövidítések)

<sup>30</sup> Duális képzés alatt olyan képzési formát értünk, melynek keretében az elméleti képzés szakiskolákban, a gyakorlati képzés pedig üzemekben, vállalatoknál történik. Az üzem és az iskola kiegészíti egymást. [Szabó G.,1997] (Bővebben lásd: 3.4.4. fejezet)

A kutatási tapasztalataimra alapozva úgy látom, hogy az MGSZ munkájának hatékonyságát növelné egy újfajta szervezeti és működési struktúra felépítése. Ebben a modellben a közös lobbik nem próbálná meg átvenni az egyébként hatékonyabban működő egyedi lobbik szerepét, hanem projektrendszereszerűen koncentrálna azokra a problémákra, melyeket a vizsgált vállalatok szereplői megemlítettek. Elképzelésem szerint a szervezetek által kijelölt 2-4 téma köré épülnének munkacsoportok, melyek rendszeresen üléseznének, és meghatározott időközönként számolnának be az elnökségnek a munka előre haladtáról. További igény jelent meg évente egy-két alkalommal megrendezett speciális szűkített témájú szakmai rendezvényekre.

Az iparági lobbival kapcsolatban azonban fontos látni, hogy sokszor komoly egyéni érdekek állnak szemben a közösségi szintű fellépéssel. A kutatási tapasztalatom alapján úgy látom, hogy szükség lenne az AVMCS<sup>31</sup> működtetésére, melyet korábban a gazdasági miniszter vagy államtitkár hívott össze évente 2-3 alkalommal és az említett szervezetek, a 4 OEM vállalat és az iparág jelentősebb szereplői vettek részt az üléseken, ahol komoly, az ágazat egészét érintő témák kerültek megvitatásra. A Munkacsoport összehívására évek óta nem került sor, pedig a működtetésére és a megtárgyaltak hatékony megvalósítására megvan az iparági igény.

### **3.2. Az elmúlt évtized autóiipari befektetésösztönzési rendszerének hatékonysága**

A hazai szakirodalomban számos olyan tanulmány készült, amely az elmúlt évtized(ek) hazai autóiipari befektetésösztönzési rendszerének felépítését, hatékonyságát vizsgálja. A különböző tanulmányok más-más szemszögből elemzik a hazánkba érkező autóiiparhoz köthető közvetlen külföldi beruházások hatását a magyar gazdaságban. Antalóczy Katalin az előző évtized elején megjelent tanulmányban a 90-es éveket követő új FDI hullámot és az akkori befektetésösztönzési rendszer jellegét vizsgálja [Antalóczy, 2003]. Mészáros Ádám a hazai autóiipari beszállítói rendszer integráltsága szempontjából a Magyarországon és a régióban befektetett tőke gazdaságra gyakorolt hatását elemzi [Mészáros, 2010]. További példaként említhető Molnár Ernő cikke, amely a közép-európai autóiipart mutatja be a nemzetközi autóiipari munkamegosztás rendszerében [Molnár, 2012]. Emellett a HITA is rendszeres

---

<sup>31</sup> Autóiipari Versenyképességi Munkacsoport (Bővebben lásd Fogalommagyarázat és Rövidítések)

elemzéseket készít a hazai autóipari helyzetéről [HITA/1], illetve az egyik legfrissebb elemzés a témakörben az Ernst&Young Európai Autóipari Felmérése, amely az európai - köztük a magyar - autóipari piacok versenyképességét vizsgálja [autopro, 2013/1].

A dolgozatom ezen fejezetében egy gyakorlati megközelítést végzem a témának, azt elemzem, hogy a kutatásomban részt vett autóipari szereplők hogyan értékelik az elmúlt évek autóipari befektetésösztönzésének hatékonyságát, illetve a befektetésösztönzési folyamat egyes meghatározó részeleimeiről milyen saját tapasztalatokkal rendelkeznek a vállalatok. Arra is rávilágítok, hogy autóipari - kiemelten nagyvállalati - szemszögből melyek azok a tényezők, eszközök, amelyek hozzájárulhatnak Magyarország FDI<sup>32</sup> vonzó képességének növeléséhez.

### **3.2.1. Az autóipari befektetésösztönzés hatékonysága és a lehetséges fejlesztési irányvonalak**

Általánosságban elmondható, hogy az elmúlt évtized magyar autóipari befektetésösztönzési politikája „sikertörténetnek tekinthető” [Gál P., GM]. Ezt mutatja, hogy a kisebb és közepes méretű közvetlen külföldi beruházások mellett, több 100 millió eurós beruházások is érkeztek hazánkba. Emellett azonban hozzá kell tenni, hogy általában véve a magyarországi beruházások száma és értéke csökkenni látszik, visszaesési tendencia figyelhető meg a területen nemcsak Magyarországon, hanem a régióban és globálisan is [Becsey Zs.].

Látható, hogy a hazai autóipari beruházások földrajzi elhelyezkedés tekintetében leginkább az ország középső, illetve nyugati, észak-nyugati részén helyezkednek el, az elkövetkező időszakban prioritást kell, hogy élvezzenek az elmaradottabb régiókba – az ország keleti (Debrecen), déli (Szeged) részei – érkező potenciális nagyberuházások [Lőre P., AUDI]. Mélyinterjúim során ezzel párhuzamosan felmerült a régiók átminősítésének a lehetősége is, leginkább a Pécs környéki területek tekintetében [Gál P., GM].

A befektetésösztönzés egyre erősödő szerepére hívja fel a figyelmet az AUDI abban a tekintetben, hogy a pár évvel, évtizeddel ezelőtt még Magyarország számára versenyelőnyt

---

<sup>32</sup> Foreign Direct Investment (Bővebben lásd Fogalommagyarázat és Rövidítések)

jelentő alacsony bérszínvonal a rendszerváltás után 22 évvel már nem lehet fő versenyképességi tényező. A tendencia az, hogy a hazánkban letelepedett autóiipari multinacionális cégek alkalmazottjainak bérigénye egyre inkább megközelíti a nyugatiakét, így az alacsony bérek helyett a befektetésösztönzés egyéb eszközei fognak jelentősen előtérbe kerülni [Lőre P., AUDI].

Az interjúk során kiemelt szerepet kapott továbbá az EU-s támogatások hatékonyabb forráslehívása, amelyek bár közvetlenül nem használhatóak fel befektetésösztönzésre, viszont a támogatott fejlesztések működőtőke vonzó hatása nem elhanyagolható. Ebben kiemelt szerepet kell, hogy kapjon egyrészt a hazai klaszterek, ipari parkok támogatása, amely az induló támogatás mellett a folyamatos utánkövetést és fejlesztést is magában kell, hogy foglalja. Másik kiemelt szempontként pedig az infrastruktúrafejlesztés jelent meg, erre lehet példa Kína<sup>33</sup>, ahol a városokat úgy ösztönzik nagyobb beruházások megszerzésére, hogy ennek fejében kapnak infrastrukturális (úthálózat) fejlesztési támogatást. Ha nem is ezzel egyenértékű, de hasonló jellegű eszközök alkalmazása közvetlen generálja az FDI vonzó képesség növekedését, így a következő 2014-2020-as EU-s költségvetési ciklusban ez kiemelt szempont kell, hogy legyen [Urbán L., Suzuki].

A GM az emberi tényezők és a rugalmasság kérdését jelölte meg releváns befektetésösztönzési tényezőként. Sok esetben a felek együttműködési készségén (mind vállalati, mind kormányzati oldalról) dőlnek el beruházási döntések akár pozitív, akár negatív irányba. Ezzel párhuzamosan jelenik meg a befektetésösztönzési folyamat során mutatott rugalmasság kérdése, melyre Gál Péter az alábbi példát említi meg: „Egy alkalommal egy reptér melletti ipari területet mentünk megnézni, ideális terület volt, kukoricaföld. Jeleztük, hogy a reptér közelségének ellenére nekünk szükséges lenne építenünk egy 45 méteres kéményt. Az állami szférát képviselő partnereink egyből felajánlották, hogy utána néznek a lehetőségeknek és 3 napon belül már meg is kaptuk az engedélyt. Tehát tudtak rugalmasak lenni!”. Összességében elmondható, hogy az emberi, úgynevezett „soft” tényezők hatékonysága meghatározó eleme lehet annak, hogy milyen döntés születik egy beruházás kapcsán, ezeknek a képességeknek az elsajátítása fontos szerepet kell, hogy kapjon a jövőben.

---

<sup>33</sup> Bár eltérő jogi környezetről beszélünk, azonban Kína egyre erősödő gazdasági (ezen belül autóiipari) szerepét figyelembe véve a példa releváns a témában.

### 3.2.2. Az autóipari befektetésösztönzési rendszer értékelése

Az eddig összegzett általános visszajelzések mellett a hazai 4 OEM vállalat egy általam összeállított szempontrendszer szerint értékelte a magyar befektetésösztönzési /támogatási folyamatok hatékonyságát:

- I. Bürokrácia
- II. Támogatási rendszer felépítése
- III. Szükséges adatok, információk rendelkezésre állása
- IV. Online megjelenések
- V. Projektmenedzserek (HITA) munkája
- VI. Az ITD megszűnése és a HITÁ felállása

#### I. Bürokrácia

A bürokrácia témakörében eltérő vélemények jelentek meg, összességében elmondható, hogy a visszajelzések tekintetében ez volt az a szempont, amellyel kapcsolatban a leginkább megfogalmazódott a fejlesztésre irányuló igény. A tapasztalat az, hogy az adminisztráció hatékonysága jelentősen függ attól, hogy mennyire nagy mértékű a beruházás és az adott vállalat/projekt mennyire élvez kitüntetett szerepet a kormány részéről. A Mercedes arra hívta fel a figyelmet, – ezt a kormány felé is jelezték – hogy az állami támogatások lehívásával kapcsolatos ügyintézés nem mindig megfelelő gyorsaságú és nem rendelkezik a kellő rugalmassággal. Ez mind a támogatások megszerzésének folyamatában, mind pedig a monitoring időszakban megfigyelhető [Greiner A., Mercedes]. A GM-nél is hasonlóak a tapasztalatok, ahol a legutóbbi EKD támogatási szerződéshez tartozó egyik alszerződés ügye húzódott egészen a gyárávató napjáig, kizárólag adminisztratív okokból, hiszen az irat minden részletében már megtörtént a megegyezés [Gál P., GM].

Összességében releváns döntések nem múlnak az adminisztráció hatékonyságán, azonban fontos látnunk, hogy a bürokratikus folyamatok fejlesztése egyrésről mind a kormányzati

mind a vállalati oldalnak jelentős anyagi és időbeni hatékonyságnövekedést eredményezhet, másrészt elősegítheti a még gördülékenyebb együttműködést a felek között.

## II. Támogatási rendszer felépítése

A támogatási rendszer szerkezeti felépítésével kapcsolatban alapjában véve pozitívak a tapasztalatok, legfőképpen az EKD rendszert illetően, amely jelentősen egyszerűsíti a beruházási folyamatokat.

Dr. Urbán László az EU új pályázati ciklussal kapcsolatban - mint ahogy az fentebb is olvasható - arra hívta fel a figyelmet, hogy fontos, hogy egy szerkezetileg átláthatóbb, egyszerűsített bürokráciával rendelkező támogatási rendszer működjön, hozzájárulva ezzel a hatékonyabb forráslelővételhez.

Kutatásom eredményül adta, hogy a magyar tágabb értelemben vett autóipari támogatási rendszer versenyképes a környező országok rendszereivel szemben, azonban a válság okozta beruházásszám visszaesés okán a régiós verseny erősödik. Ennek okán a - EU-s és nem EU-s - támogatási rendszer reformja, rugalmasságának erősítése kiemelt szerepet kell, hogy kapjon az elkövetkező években. Az új EU-s pályázati ciklus pályázati rendszerével kapcsolatban az a megfigyelésem, hogy az egyszerűsített intézményi struktúra és pályázati rendszer, a hatékonyabb adminisztráció, a jelenleginél magasabban képzett pályázati szakemberek alkalmazása és a magánszféra bevonása a pályázati folyamatokba szükséges, hogy előtérbe kerüljenek, hiszen ezen reformok nélkül félő, hogy Magyarország nem lesz képes hatékonyan lekötni a rendelkezésre álló forrásokat.

## III. Szükséges adatok, információk rendelkezésre állása

A beruházáshoz és működéshez szükséges megfelelő adatok, információk (pl.: beszállítói rendszer, földrajzi, infrastrukturális információk, jogszabályi vonatkozások, stb.) elérhetőségéről egyöntetűen pozitív a tapasztalat, a vállalatok jelezték, hogy e tekintetben teljes mértékben elégedettek a HITA és más kormányzati szervek munkájával, illetve a beszállítóiktól is ugyanezeket a visszajelzéseket kapták. A kért információk minden esetben a

megfelelő minőségben és határidőre rendelkezésre álltak. Fontos azonban látnunk, hogy az adatok beszerzése nem egyszerű folyamat, hiszen bizonyos információkat törvényi kötelezettségük a vállalatoknak kiadni, azonban más releváns adatok (pl.: a magyar beszállítói hányad mértéke, magyar résztulajdonosok aránya) korlátozottan elérhetőek, hiszen ezeket az információkat sok esetben nem akarják vagy nem tudják nyilvánosságra hozni a cégek. Ez a fajta kormányoldalról meglévő adathiány nehezíteni tudja a beruházásösztönzési folyamatokat, így ezzel kapcsolatban folyamatosak a fejlesztések. A legutóbbi példa erre a HITA Beszállítói Osztályának minősített beszállítói adatbázisa, melynek elsődleges célja az integrátorok és a magyar vállalkozások közötti kapcsolatfelvétel, kommunikáció és az üzleti kapcsolatok erősítése, illetve a KKV<sup>34</sup>-k közötti együttműködés elősegítése [autopro, 2013/3].

#### IV. Online megjelenések

A beruházásösztönzésben együttműködő szervezetek vonatkozásában az online megjelenések, honlapok, design és arculati kérdések, tájékoztató anyagok átláthatósága, stb. a különböző befektetésösztönzési szakmai elemzésekben kiemelt „soft” tényezőként szerepelnek [Hrovatin, Szilágyi], hiszen ezek azok a felületek, amellyel egy beruházó elsőként találkozik, és amely jellegű kommunikációs csatornáknak a jelentősége a 2000-es évet követően felértékelődött. A vállalati oldalról ennek jelentősége azonban a kutatásom alapján épp a papírforma ellentétét adta eredményül. Mind a négy OEM esetében azt a visszajelzést kaptam, hogy ez a tényező nem releváns, nem foglalkoznak ilyen jellegű kérdésekkel.

#### V. Projektmenedzserek (HITA) munkája

A projektmenedzserek és a beruházásban együttműködők szerepe leginkább a kezdeti időszakban jelentős, hiszen később a vállalatok már saját kapcsolataik révén intézik a szükséges ügyeket. Az emberi „soft” tényezők szerepe leginkább ezen a területen jelenik meg, itt összességében pozitív visszajelzéseket kaptam, néhány esetben fordult csak elő nyelvtudásbeli és szakmai felkészültséget érintő negatív tapasztalat.

---

<sup>34</sup> Kis- és középvállalkozások

## VI. ITD megszűnése és a HITA felállása

Az ITD, melynek feladata a magyar cégek exportlehetőségeinek és a külföldiek hazai beruházásainak elősegítése volt, a kormány 265/2010. (XI.19) számú rendeletének értelmében 2012. december 31-én megszűntette tevékenységét. Feladatait 2011. január 1-jétől az NGM felügyelete alatt megalakult a Nemzeti Külgazdasági Hivatal (HITA) végzi, azonban a HITA nem jogutódja az ITD-nek [Magyar Közlöny, 177. szám].

Ezen változás közvetlenül nem érintette az OEM vállalatok kormányzati kapcsolatait, egyedüli észrevételként a szerződések újrakötése jelent meg. Megfigyelhető, hogy az olyan kiemelt szerepben lévő vállalatok esetében, mint az általam vizsgált négy cég, prioritást élvez, hogy a vállalatokkal való együttműködésre ne legyenek hatással egy hasonló kormányzati szerkezetváltás generálta esetleges negatív tényezők. Az interjúkból azonban az is kiderül, hogy az átszervezés mögött nem látható egy megalapozott szakmai döntés, ez inkább politikai okokra vezethető vissza. A kormányzati kapcsolatok területén végzett kutatásom során az a tapasztalat fogalmazódott meg a témában, hogy „... a HITA erejét tekintve sokat veszített az ITD-hoz képest. Anyagilag is, létszámban is és így aktivitásban is, bár kormányhivatal lett” [Becsey Zs.].

### **3.3. A kormány jelenlegi gazdaságpolitikája autóipari vonatkozásban**

Az autóipari befektetésösztönzési rendszer elmúlt évtizedes tapasztalatait követően arról kérdeztem a kutatásban részt vevő iparági szereplőket, hogy hogyan látják a szűkebb és a tágabb értelemben vett jelenlegi magyar gazdasági helyzetet autóipari vonatkozásban.

### **3.3.1. A gazdaságpolitika szűkebb értelemben vett autóipari vonatkozásai**

Ma Magyarországon az autóipar gazdasági húzóágazatnak számít, emellett feldolgozóipar lévén kiemelt szerepe van a kormány jelenlegi gazdaságpolitikájában [MFOR], mutatja ezt az is, hogy mind a négy hazai OEM-mel stratégiai partnerségi megállapodást írnak alá<sup>35</sup>. Ennek előnyeit a hazai OEM-ek is elismerik, tapasztalható, hogy a „szűkebb forrásokat ide irányítják” [Urbán L., Suzuki]. „Általában az autóipar a kormánytól csak pozitívumokat kapott. Az adórendszerrel kezdve, a katasztrófavédelmi díj eltörlésén át, az SZJA és a társasági nyereségadó rendszeréig minden pozitív változást adott számukra. Néhány olyan intézkedés, mint a szakképzéshez, innovációhoz kapcsolódó hozzájárulások (amit eddig automatikusan le lehetett írni, arra a továbbiakban már nincs lehetőség) rendszerének változása - ösztönző hatások beépítése miatt - problémát jelenthettek, de azért az új rendszer esetleges változásai nincsenek jelentős hatással a nagyvállalatokra” [Becsey Zs.].

„Amiből talán érzékenységi probléma fakadhat - és ami külföldön nem annyira jellemző - az a helyi iparüzési adó mértékének a kérdése” [Becsey Zs.]. Erre lehet példa a székesfehérvári Visteon esete, ahol a társasági és iparüzési adókedvezmény reform következtében, kedvezményben csak az újonnan letelepülő vállalatok részesülhettek, függetlenül a befektetett tőke mennyiségétől. Ennek okán az akkor küszöbön álló két beruházási projektet nem tudta megvalósítani a vállalat és 5 évre leálltak az ilyen jellegű fejlesztések. „Az adópolitikák ilyen irányú változtatása negatív hatással lehet mind a vállalatok mind pedig a városok számára, hiszen a kedvezményekkel vásárló- és munkaerőt generálhatnak, illetve az összadóbevétel is növekedhet” [Ligeti L., Visteon]. Az iparüzési adó mellett további fejlesztendő aspektusként szerepel az autóipari politikának azon egyoldalú megközelítése, hogy a nagyobb beruházások igen kiemelt szerepet kapnak, így sok esetben erre a kiemeltségre koncentrálódik a politikának a jelentős része. Ezek alapján megfontolandó egy összeszedett, strukturálisan felépített autóipari stratégiára felállítása (lásd lejjebb).

---

<sup>35</sup> A Daimler-rel (2012. 11. 09.) [Kormányportál, 2012/1], a Suzuki-val (2012. 11. 21.) [Kormányportál, 2012/2] és az AUDI-val (2013. 02. 26.) [Kormányportál, 2013/2] már megtörtént a Stratégiai Partnerségi Megállapodás aláírása, a GM-mel még folynak a tárgyalások. [Gál P., GM]

### **3.3.2. A gazdaságpolitika tágabb értelemben vett autóipari vonatkozásai**

A szűkebb értelemben vett autóipart érintő pozitív megítélésű politika mellett, ami inkább elgondolkodásra ad okot, az a tágabb értelemben vett gazdasági és szabályozási környezet, mellyel kapcsolatban egy kevésbé üdvözölt tendencia figyelhető meg. A jelenlegi kormány politikájában számos olyan intézkedés van jelen, melyek közvetetten az autóipari versenyképességre is negatív hatással lehetnek. Ilyen változások közé sorolható az Állami Hulladékkezelőnek [VG, 2011] vagy a PB gáz jövedéki adójának [Portfolio, 2012] az ügye, azonban a leginkább kiemelt témaként a szolgáltatókat, a távközlést [NAV, 2012] és a bankszektort sújtó intézkedések [Privátbankár, 2012] jelennek meg. Lőre Péter arra hívja fel figyelmet, hogy „Nem hisszük azt, hogy egy ország csak azzal, hogy termelő beruházásokat hoz az országba, versenyképes lesz. Ha a bankszektor elsorvad, mert egyszerűen hiányzik a profitabilitás, ha az energiaszektor nem elsorvad, de hiányzik a profitabilitás, mert megnehezítik a helyzetüket szektorális adókkal, akkor vissza fognak venni a beruházásaikból, az infrastruktúra kialakításaikból és egy idő után az ipari infrastruktúra válik majd elmaradottá. Nem gondoljuk azt, hogy ez középtávon ne hozna negatív konzekvenciákat ez egész ipar fejlődésére.”

Ennek a politikának közvetlen hatása nem releváns a jelenleg már hazánkban működő autóipari cégek új beruházásainak tekintetében, azonban negatív hatással lehet az új, zöldmezős beruházások beérkezésére. „Azok a cégek, akik még nem jöttek ide, tehát nincs magyar menedzsmentjük és nincsenek pozitív magyar üzleti eredményeik, azoknál nehezebb a helyzet. Ők tájékozódnak nagy nemzetközi tanácsadó cégeknél, olvassák az újságot, egy környezettanulmányt íratnak és abból rengeteg olyan (vitatható) kommunikációs elem (jogbiztonság hiánya, kiszámíthatatlan szabályozási, főleg adókörnyezet) kijön, ami nem feltétlenül pozitív. Ha beszélnek a már itt lévő autóipari cégekkel, szakemberekkel, akkor szerintem a helyzet sokkal kedvezőbb, de van, aki nem jut el eddig. Kezdő nagyberuházók nem is nagyon jöttek be, tehát legalább kereskedelmi cégük már legyen itt, akkor jobban látnak, azaz mégis itt vannak, ha nem is termelnek. Az utolsó két-három évben azok fejlesztettek, akik már valamennyire termeltek is itthon. Zöldmezős aktivitás csak kisebb összegekben volt érzékelhető” [Becsey Zs.].

Az autóipart érintő szűkebb és tágabb értelemben vett gazdaságpolitika elemzéséhez szükséges azonban megemlíteni két olyan plusz elemet (nemzetközi vállalatiság, autóipar válsága), amely befolyással van a fentebb leírtakra:

Az egyik ilyen tényezőt Gál Péter foglalta össze: „A GM-nél gyártás van, ami 100%-ban exportra megy. Tehát egy cégeközi elszámolás van, kvázi nem is export, ha ebből a szempontból nézem, mert EU-n belül van, illetve most már jelentős része a motoroknak EU-n kívülre megy. A magyar gazdaságpolitikai változások nagy része így, sem az elszámolásokra, sem a transzferárokra, sem a foglalkoztatottságra nincs hatással, a támogatást pedig kapjuk úgy, ahogy elő van írva. Tehát kisebb részben érintenek minket a magyar gazdaság egyes hatásai.”

A másik ilyen aspektus pedig az, hogy „tulajdonképpen azt hiszem, hogy minden munkáltatónak, függetlenül attól, hogy külföldi működő tőke alapján munkálkodik vagy belföldi tőke, a szabályozási környezet egy-két kivételtől eltekintve (pl.: ágazati különadók), tulajdonképpen pozitív. Nagyon nehéz a kettőt elválasztani, de azt mondhatnám, hogyha az európai autóipar, illetve egyáltalán a világ járműipara nem lenne bajban, akkor a Suzuki igen pozitívan ítélné meg a jelenlegi helyzetet. Ha nem lenne értékesítési válság és az újautó piaci kereslet nem esett volna ilyen drasztikusan vissza és termelnénk 280 000 – 300 000 autót, akkor a szabályozási és gazdaságpolitikai környezet pozitív lenne. Kedvezne nekünk sokféle szempontból. Ezt ketté lehet, ketté kell választani” [Urbán L., Suzuki].

Összességében látható, hogy a hazai gazdaságpolitikában az autóipar kiemelt szerepben, maguk az iparág szereplői kedvezményezett helyzetben vannak. Az autóipari OEM-ek jogbiztonsága nagyon erős és még a szakképzési és innovációs intézkedések ellenére is jelentős támogatásokban részesülnek. Mindezek mellett azonban fontos hozzátenni, hogy a közvetlenül nem az autóipart - leginkább a szolgáltató szektort - sújtó intézkedések (pl.: különadók) közvetetten a termelő beruházásokat is érintik, így középtávon ezen változások negatív hatással lesznek a feldolgozóipar teljesítményére is.

### **3.4. A kormányzati kapcsolatok területeinek bemutatása**

A kutatás során az érintett felek összefoglalták, hogy milyen témákban, milyen rendszerességgel és mely fórumokon keresztül nyilvánul meg a kormányzat és az iparág szereplőinek együttműködése. Ezek alapján felvázolható, hogy milyen szervezeti szinten van a terület, melyek azok a főbb kérdéskörök, amelyekben szükségesnek látják a felek a folyamatos diskurzust, és hogy az említett példákban milyen álláspontokat sorakoztatnak fel. A kooperáció bemutatásán túl visszajelzés is érkezett a szereplőktől, hogy melyek az együttműködés azon elemei, melyeket bizonyos változtatásokkal hatékonyabbá lehetne tenni.

Általánosságban megfogalmazható, hogy fő kiemelt témákként az alábbiak kerültek megemlítésre: munkahely-teremtés, befektetés-támogatás, innováció, jogszabály-alkotás és szabályozási kérdések, hazai beszállítói hányad növelése, az AVMCS működése, duális képzés és felsőoktatás, adóügyek, engedélyezési- és hatósági kérdések. Ezekben a témakörökben az interjúalanyok jelezték, hogy keresik a kapcsolatot a kormánnyal és részt kívánnak venni az együttműködésben.

A továbbiakban bemutatom azokat az iparágat érintő szakmai témákat, amelyekről interjú alanyaim részletesebb leírást, véleménykifejtés adtak.

#### **3.4.1. Az autóipart érintő jogszabályi kérdések**

A kormány különféle gazdasági, politikai, társadalmi (jogszabályi) változtatásokat megelőzően egyeztet a hazai autóipari OEM-ekkel, hiszen a mindenkor kormány álláspontja, hogy amikor ezek a vállalatok egyes gazdasági kérdésekben elmondják a véleményüket, akkor őket az egész magyar gépjárműipar, beszállító ipar vagy ipar jövőbeni fejlődése és üdve vezérli.

Ennek kiváló példája lehet a nemrégiben életbe lépett új Munka törvénykönyve: „Amikor a Munka törvénykönyvének változtatását készítik elő, akkor bizonyos érdekegyeztető

szervezeteken keresztül, amelyekkel együtt dolgozik a kormány, a gazdasági szereplők véleménye befolyik a törvényalkotási folyamatba” [Lőre P., AUDI]. Erre példaként lehet említeni a Mercedes esetét, ahol a vállalat a Munka törvénykönyvének megalkotásánál jelezte, hogy támogatja a flexibilis munkaidő előtérbe helyezését. [Greiner A., Mercedes]

Hasonlóan kiemelt példa lehet a felsőoktatás átalakításának kérdése: „abban a tekintetben is, hogyha a miniszterelnök meg akarja hallgatni a rektorokat, a Rektori Konferenciát, meghallgatja a mi véleményünket is erről” [Lőre P., AUDI].

Összességében elmondható, hogy a mindenkori kormány kiemelten kezeli a hazai autóipari OEM vállalatok álláspontját a gazdaságpolitikai átalakítások tekintetében. Úgy gondolom, hogy fontos, hogy szervezett keretek között különböző fórumokon legyen lehetőség az autóipari vállalati szféra aktív részvételére a jogszabály-alkotási folyamatokban.

### **3.4.2. A hazai beszállítói hányad növelése**

A kormányzati politikának alapprioritása a beszállítói hányad növelés, - mutat rá Becsey - azaz, hogy a befektető vállalatok mennyire integrálódnak a magyar gazdaságba. Itt pedig az a legnagyobb kérdés, hogy az első körös beszállítókkal eljut-e oda a magyar autóipar 10 vagy 15 év alatt, - mert az elmúlt 20-ban még nem jutott - hogy első körös, azaz TIER 1-es magyar beszállítók nevelődjenek ki. Nagy elvi vita jelenik meg kormányzati szereplők között is abban tekintetben, hogy ha első körös beszállítót hoz magával egy cég az országba, azt hogyan kezeljék. Versenyjogilag szubvencióban szükséges lenne összeszámolni az ilyen formán betelepült beszállítókat az anyacéggel, abban az esetben, ha a tevékenységének 70-80%-a ahhoz a vállalathoz köthető, amelyre rátelepült. „A helyzet megítélése kettős, hiszen ezek a TIER1-es vállalatok egyrészt munkahelyeket teremtenek, másrészt viszont általánosságban véve nem javítják a magyar nemzeti jövedelem mérlegeket, ráadásul csökkentik annak az esélyét, hogy a magyar vállalatok válhassanak TIER1-es beszállítókká. A helyzetet tovább nehezíti az EU versenyjogi szabályozása, melynek alapján a magyar kormány nem kötelezheti az itt lévő cégeket arra, hogy diszkrimináljanak egy osztrák, egy német bedolgozott hányadot a magyar hányaddal szemben. Regionálisan, környezetvédelmi szempontokból lehetne. A mindenkori kormányok nagyon nehéz helyzetben vannak ebben a

témában és tekintettel az egyre erősebb gazdaságpolitikai pozíciójára az OEM-eknek, ez egyre nehezebbé válik [Becsey Zs.].

A magyar kormány autóipari politikájában prioritást élvez a hazai beszállítók integrálása az integrátorok tevékenységébe. Ez a folyamat azonban nem egyszerű, mutat rá Kokas Tamás, a HITA Beszállítói Osztályának vezetője. A beszállítóvá váláshoz igen magas minőségi követelményeknek kell megfelelni, amelyeknek a mai magyar beszállítók jelentős része - ezek zömmel a TIER 3-4-5-ös szinthez tartoznak - nem tud eleget tenni. A folyamat komplex tudást, stabil anyagi háttérrel igényel, illetve a képességet és akaratot arra, hogy ezt fenntartani és fejleszteni tudják a vállalkozások a beszállítóvá válás több éves folyamatában. Ma Magyarországon a képzések mellett kiemelt szerepe van az úgynevezett „soft” skillek fejlesztésének. A folyamatot a magyar kormány szakmai programokkal, B2B rendezvényekkel, interaktív webes felületek létrehozásával, stb. kívánja támogatni. A fogadókészség az OEM-ek részéről csak részben fellelhető, a Suzukival évtizedek óta kiváló az együttműködés a területen, emellett az AUDI-val és a GM-mel is megállapodást kötött a HITA a hazai beszállítók tárgyában [Kokas T., HITA].

A hazai beszállítók alkalmazásában az elmúlt két évtized kiemelt sikertörténetének tekinthető a Suzuki, ahol a magyar hozzáadott érték 50%-on felül van [Urbán L., Suzuki]. A cég több mint 20 éves magyarországi jelenléte során, nemcsak hogy prioritásként kezelte a magas magyar hozzáadott érték megteremtését, hanem sokban hozzájárult a magyar autóipari beszállítói hálózat fejlesztéséhez is. Mára számos magyar vállalkozás a Suzuki beszállítói programjain (pl.: Suzuki Pilot Program [Urbán L., 2012]) keresztüli folyamatos tanácsadásoknak köszönhetően vált garázscégből versenyképes autóipari beszállító KKV-vá.

A multinacionális vállalatok jelentős része azonban eltérést mutat a Suzuki példájától, hiszen a beszerzés központosított és önmagában a beszállítók földrajzi közelsége nem jelent kiemelt előnyt. A vállalatok oldaláról prioritást kizárólag a versenyképesség élvez a beszállítók kiválasztásakor. Az interjúkból egyöntetűen kiderül, hogy a minőség, a megbízhatóság és az alacsony ár jelentik a fő kiválasztási szempontot. Gál Péter a beszállítóvá válás folyamatának összetettségére és a kiválasztás folyamatának hosszú távú tervezhetőségére hívja fel a figyelmet: „A rüsselsheimi központ anyagot, szolgáltatás, komplett alkatrészeket vesz, amit a következő 5-10 év autójához fognak felhasználni.”

A fentiek alapján a hazai beszállítói hálózat fejlesztésének kiemelt eleme kell, hogy legyen az erőteljesebb szervezettség a kormányoldaltól és ehhez a megfelelő pénzügyi eszközök hozzárendelése. „A versenyképességi problémákat lenne érdemes vizsgálni” - tanácsolja Lőre Péter - „azaz azt, hogy üzleti szempontból miért érdemesebb Brazíliából, 18 000 km-ről hajóútvonalon, olcsóbban motoralkatrészeket rendelni, mint például a hazai RÁBA<sup>36</sup>-tól”.

A Visteon hazai beszállítói tapasztalataira alapozva úgy véli, hogy a jövőben kiemelt szerepet kell, hogy kapjon a minőségbiztosítás és a mérés technika-fejlesztés támogatása. Egy jó példa lehet erre a PANAC<sup>37</sup> gondolatához hasonló kezdeményezések, amelyben a JIT<sup>38</sup> rendszerrel működő régiós KKV-k fejlesztése volt a fő cél. A kisvállalatoknak (40-150 fő) képzéseket szükséges nyújtani a minőségbiztosítás és a technikai színvonal emelés területén, ehhez a klaszter segítségével adottak lennének az akár 3-400 000 dollár értékű mérőgépek, számítógépes anyagelérhetőségi adatbázisok, stb. Ez a fajta a rendszer Németországban, Ausztriában már jól működik, érdemes lenne a magyar kormánynak is az ilyen jellegű kezdeményezéseket felkarolni [Ligeti L., Visteon].

A hazai beszállítói rendszer jövőjéről kérdeztem a BCE<sup>39</sup>-n tartott előadása során Frank Klein Mercedes gyárigazgatót. Válaszából kiderül, hogy a Mercedes jelenleg magyar területen működő beszállítói nem magyar tulajdonú vállalkozások, azonban úgy véli, hogy szükséges, hogy az állam támogassa a hazai beszállítói hálózat fejlesztését. Klein meglátása szerint a jelenlegi folyamatok alapján pár éven belül lesz Magyarországon magyar kézben lévő TIER 1-es beszállító. Látható tehát, hogy Klein derűlátóbban látja a hazai beszállítói hálózat fejlődésének jövőjét, hiszen mind Becsey, mind Kokas hazai szakértők egy tágabb időintervallumot, hozzávetőlegesen 10-15 évet jelöltek meg arra, hogy hazánkban magyar TIER1-es vállalat(ok) jelenjen(ek) meg.

A kutatási tapasztalataim alapján elmondható, hogy a hazai beszállítói hálózatfejlesztés témájában irányelvek kijelölése mellett, konkrét akcióterv kialakítására van szükség. Prioritást kell, hogy élvezzen azoknak a hazai vállalatoknak a felkarolása, amelyek már igen közel állnak ahhoz, hogy potenciális beszállítóvá válhassanak. Ehhez szükséges az állami támogató

---

<sup>36</sup> Rába Járműipari Holding Nyrt. (Bővebben lásd: Fogalommagyarázat és Rövidítések)

<sup>37</sup> Pannon Autóipari Klaszter (Bővebben lásd: Fogalommagyarázat és Rövidítések)

<sup>38</sup> Just in Time (Bővebben lásd: Fogalommagyarázat és Rövidítések)

<sup>39</sup> Budapesti Corvinus Egyetem

szerep az autóipari KKV-k versenyképességének növelésére, hiszen ez az egyetlen út arra, hogy ezek a vállalkozások bekerülhessenek az autóipari OEM-ek beszállítói hálózatába.

### **3.4.3. Munkahelyteremtés az autóiparban**

A kormány autóipart érintő politikájában kiemelt prioritást a munkahelyteremtés élvez. A betelepülő gyáraknál amellet, hogy mekkora technológiát hoznak be, hogy milyen értékű beruházást eszközölnek, a politikát nem ez mozgatja meg elsősorban, hiszen ezekkel a nagyságrendekkel nehéz mit kezdenie egy választópolgárnak. Nagy hangsúly kerül azokra az elemekre, amit egy választópolgár is közvetlenül érzékel, így az elmúlt évtizedben kiemelkedően fontos szerep jutott a munkahelyteremtésnek. Sokszor előnyt élveznek azok a beruházási tervek, ahol magas a megteremtett munkahelyek száma, még akkor is, ha nagyon kicsi a magyar beszállítói hányad. Az autóiparban megteremtett munkahelyek a foglalkoztatottsági előnyök mellett gazdaságfehérítési hatásuk miatt is kiemelt státuszban vannak [Becsey Zs.].

A munkahely-teremtés nehézségei közé tartozik azonban az autóipari szakmában, hogy az elvégzendő feladatok egy jelentős része kiszervezett munkaerőt igényel. Ebben a tekintetben a fő szempont tehát a feladat elvégzése lesz, „azt én nem határozhatom meg az adott cégnek, hogy a beruházáshoz szükséges szolgáltatást 10 vagy 100 emberrel végezze el. Számunkra prioritást az élvez, hogy a munka kellő időben és minőségben legyen elvégezve” [Gál P., GM]. Ilyen tekintetben jelenthet problémát a különböző adó- és járuléksökkentések kedvező hatása is, hiszen ezek jelenleg átmeneti intézkedések, ebben az iparban stabilitásra van szükség, a megkapott kedvezmények kevesebb hasznot jelentenek, mint a képzés és betanítás költsége [Gál P., GM]. A rendszer további hatékonyságának növelését jelenthetné a mechanikusság lazítása, azaz, hogy a támogatás mértéke nem kizárólag a megteremtett munkahelyek számához legyen kötött. A jelenlegi rendszerben ez csupán a darabszámtól függ függetlenül attól, hogy az a munkahely mennyire minőségi vagy mennyire szolgálja a szakmai kultúra színvonalának emelését [Urbán L., Suzuki].

#### 3.4.4. A duális képzés

A duális képzés hazai bevezetését és támogatását alapvetően jó irányvonalnak, támogatandó célnak jelölték meg mind kormányzati mind pedig vállalati oldalról, hiszen kiemelten pozitív hatással van a magyar műszaki felsőoktatásra és az alkalmazott kutatásra egyaránt. Arról azonban különböznek a vélemények, hogy ez a folyamat jelenleg mennyire hatékony, milyen irányvonalon lehetne és érdemes fejleszteni.

A duális képzés hazai bevezetésének kezdeményezése a Mercedeshez köthető, ahol elmondták, hogy ezen a területen kiváló az együttműködés a kormánnyal [Greiner A., Mercedes]. Ez a fajta oktatási modell Németországban már befutott és hatékonynak bizonyul, hazánkban még gyerekcipőben jár, fejlesztéséhez a vállalatokkal történő folyamatos és összehangolt egyeztetésekre van szükség.

Nem tisztázott kérdés azonban, melyet a Suzuki és a GM is hangsúlyoz, hogy a vállalatnál elvégzendő feladatokhoz kell-e főiskolai/egyetemi képesítés vagy mivel sok esetben betanított munkáról beszélhetünk, maximum felsőoktatási szakképzési tudás szükségeltetik a feladatok elvégzéséhez. Emellett megoldásra váró probléma az „elkötelezettség kérdése” is a vállalatoknál, hiszen egy multinacionális cégnél „az alkalmazottak felvételénél az óvatosság is fontos szempont, tehát a kötelezettség vállalás arra nézve, hogy a betanított személyeket később alkalmazásba kell venni” [Gál P., GM].

Az AUDI mutat rá a szakmai egyeztetés és a modellépítés jelentőségére: „Tanácsosnak tartanánk, ha a kormány a duális képzésről elsősorban a vállalatokkal egyeztetne” [Lőre P., AUDI]. Szakmai szempontból előre mutatóbb lenne, ha egy szervezett stratégiai gondolkodás útján a vállalati szféra aktív bevonásával kezelnék a területet. Erre egy jó modell lehet az a fajta együttműködés, melyet az AUDI irányzott elő pár évvel ezelőtt. Ez alapján olyan szakképző központokat hoznának létre egy régiós nagyvállalat és a kormány támogatásával, mely részben a multinacionális vállalatnak, részben a környékbeli vállalkozásoknak képeznek szakképzett munkaerőt. A modell értelmében az együttműködés keretében olyan központi intézményeket alapítanának, ahol hightech készülékeken ezred milliméter pontosságú darabokat lehet megmunkálni. Ez a fajta modell régiós gazdasági érdekeket szolgálhat, a piaciorientált oktatás felé vezet, valós tudást és szakértelmet ad, melyet a mai állami

szakképző intézetek - részben a forráshiány miatt - nem tudnak kiszolgálni. Fontos, hogy az oktatásfejlesztési kérdésekben a helyi és országos gazdaságpolitikai (és nem politikai) szempontok kerüljenek előtérbe, ehhez arra van szükség, hogy a vállalatok és a kormányzat is a megfelelő együttműködési szándékkal és finanszírozási eszközökkel járuljon hozzá az együttműködéshez.

Egy sikeres hazai duális képzési rendszer megteremtéséhez konkrét stratégia, szakmai egyeztetés szükséges, melyhez jelentős anyagi és nem anyagi szerepvállalásra van szükség mind a kormányzat, mind az autóiipari nagyvállalatok részéről. Az AUDI és Mercedes által meghatározott irányvonalra alapozva a modellek elterjeszthetők lehetnének az ország különböző régióiban több releváns vállalat bevonásával, ehhez azonban szükség van egy olyan rendszeresen működő autóiipari fórumra, amely a szereplők aktív bevonásával kezelni képes a fent említett problémákat, kérdéseket.

Az autóiipari kormánykapcsolatok területén végzett kutatásom alapján összességében úgy látom, hogy bár kormánytól függetlenül kiemelt szerepe van az autóiiparnak a magyar gazdaságpolitikán belül, azonban a kormányzat-vállalat együttműködés hatékonyságát egy rendszerezettebb kormánykapcsolati struktúra felállításával növelni lehetne. A kezdeményezések sok esetben elbuknak, mert nincs rájuk megfelelő fogadókészség, az autóiipari kormányzati kapcsolatok területének kezelése nem kellő mértékben rendszerbe foglalt, a találkozók, érdekegyeztetések sokszor ad hoc jelleget öltenek. Előfordul, hogy a témákban egyáltalán nem vagy nem megfelelő szakemberek járnak el. Ennek a problémának a kezelésére szükség van egy stratégiára, mely rendszerbe foglalja a folyamatokat. Interjú alanyaim egyöntetűen azt a választ adták, hogy nem látták, látják a kormány autó- vagy járműipari stratégiáját és az elkészült NGM-es munkaváltozat<sup>40</sup> nem tartalmaz konkrét célkitűzéseket és akciótervet a jövőre nézve. Úgy gondolom, hogy - tekintve az autóiipar húzóágazati szerepét és a termelőipar kiemelt hazai pozícióját - szükséges, hogy az eddig említett témakörök figyelembe vételével egy részletes, kigondolt, célokat és ehhez rendelt eszközöket és határidőket tartalmazó jármű/autóiipari stratégia készüljön.

---

<sup>40</sup> Egyelőre nem publikus formában, de elkészült a kormány járműipari stratégiájának munkaváltozata, melyet megküldtek a vállalatoknak véleményezésre. A stratégia véleményem szerint konkrétumokat szinte alig tartalmaz, gyakorlatilag strukturálatlan, nem összegzett módon csupán egy SWOT elemzést készít a járműipar alágairól (autóiipar, buszgyártás, kötőpályás járműipar, repülő- és űripar, hajógyártás)

Továbbá fontos lenne felügyelni és az alapítások után működtetni is az olyan vállalatspecifikus kezdeményezéseket, mint például a Suzuki Task Force [Magyar Suzuki Zrt., 2011] vagy az olyan iparági fórumokat, mint a jelenleg az interjúk alapján nem megfelelő hatékonysággal működő AVMCS, hiszen ezek azok az iparág releváns szereplőit magában foglaló fórumok, amelyeken keresztül átláthatóbbá, konzekvensebbé és eredményesebbé lehet tenni az együttműködést.

#### **4. Autóipari OEM projektek az EKD rendszerben**

Az autóipari kormányzati kapcsolatok témakörén belül jelen fejezetben részletesebb elemzést adok a támogatási rendszer egyik alágáról, az EKD rendszerről. A témakörön belül kiemelt szerepet kap az EKD támogatásban részesesített OEM projektek vizsgálata.

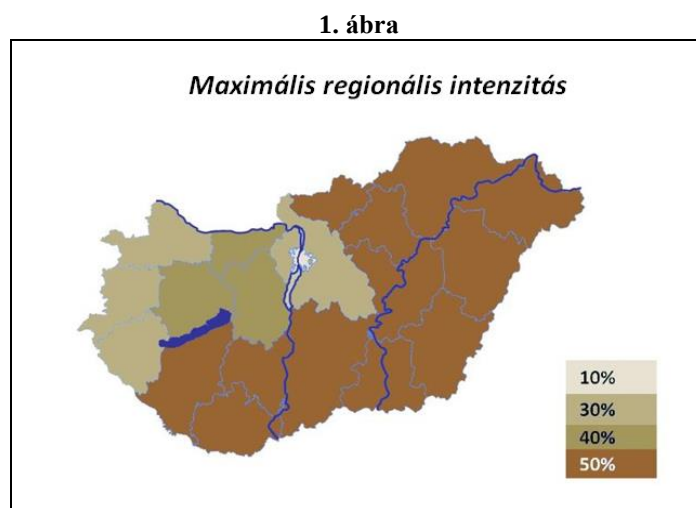
##### **4.1. A beruházási támogatási rendszer felépítése**

Általános gazdaságpolitikai cél Magyarország növekedési, foglalkoztatási és egyensúlyi céljainak elérése azaz: új munkahelyek teremtése, külső egyensúly megteremtése és hosszú távú megőrzése, a külső adósság terheinek csökkentése, finanszírozási biztonságának megteremtése, kkv-k megerősítése. A Magyar Kormány 2011-es Külgazdasági Stratégiájának közvetlen célja, hogy elősegítse az export növekedését, annak szerkezeti összetételét korszerűsítse, ösztönözze a hazai vállalkozások külpiaci megjelenését és előmozdítsa a külföldi befektetők - a járműipar ezen belül is fő befektetési célágazat - magyarországi beruházásait. Kiemelt szempont, hogy a magas hozzáadott értékű termelőtevékenységet végző vállalatok, szolgáltató központok és K+F központok hazánkat válasszák fejlesztéseik helyszínéül [NGM, 2011].

A fenti célok megvalósítása érdekében működik a hazai befektetésösztönzési rendszer, Magyarország számos támogatási formát kínál az EU-s szabályozással összhangban. A nagyvállalatok által megvalósítandó beruházások - a helyszín függvényében - akár a

beruházásban elszámolható összköltség 50%-ának megfelelő állami támogatásban is részesülhetnek [HITA, 2012].

A Magyarországon elérhető támogatások jogi hátterét a közös uniós jogi szabályozás biztosítja. A régió fejlettségi szintjét figyelembe véve az alábbi maximális regionális támogatási intenzitást határozta meg az Európai Bizottság Magyarország számára:



Forrás: HITA [2012]

Az 50 millió euró értéknél magasabb volumenű nagyberuházások számára elérhető támogatások mértékét az alábbi degresszív számítási mód határozza meg:

**1. táblázat**  
**50 millió euró értéknél magasabb volumenű nagyberuházások számára elérhető támogatások mértéke**

| <b>Elszámolható költségek</b>    | <b>Módosított intenzitás</b> |
|----------------------------------|------------------------------|
| 50 millió euróig                 | regionális intenzitás 100%-a |
| 50-100 millió euró közé eső rész | regionális intenzitás 50%-a  |
| 100 millió eurót meghaladó rész  | regionális intenzitás 34%-a  |

Forrás: Saját szerkesztés HITA adatok alapján [2012]

A Magyarországon megvalósuló beruházásokhoz az alábbi 6 támogatási forma vehető igénybe:

- I. Egyedi kormánydöntéssel nyújtható készpénz-támogatás (EKD)
- II. EU társfinanszírozott pályázatok
- III. Fejlesztési adókedvezmény
- IV. Képzési támogatás
- V. Munkahely-teremtési támogatás
- VI. Egyéb, személyi jellegű támogatások [HITA, 2013/1]

A fenti támogatási formák közül én részletesebben az EKD támogatások rendszerét vizsgálom. Fontos azonban megjegyezni, hogy a (kiemelten az autóipari OEM) EKD projektek esetében a Magyar Kormány a beruházást egy támogatási csomagban kezeli, melynek a készpénz-támogatás is a részét képezi.

#### **4.2. Az egyedi kormánydöntéssel nyújtható készpénz-támogatási (EKD) rendszer felépítése**

Az EKD rendszer törvényi háttérét a 270/2012. (IX. 25.) Kormány rendelet a Kormány egyedi döntéseivel megítélhető regionális beruházási támogatás szabályairól és a Beruházás ösztönzési célelőirányzat felhasználásának szabályairól [Jogtár, 2013/2] adja.

Az EKD legfőbb jellemzői az alábbiak:

- amennyiben nincs elérhető EU tender, 10 millió euró feletti, egyéb esetben 25 millió euró feletti beruházás esetén igényelhető
- vissza nem térítendő, utófinanszírozott, közvetlen pénztámogatás
- az ügykezelés VIP kiszolgálás, soron kívüli ügyintézés
- a támogatás mértéke a Magyar Kormány egyedi döntése alapján kerül elbírálásra
- régiótól függően min. 100 vagy 50 új munkahely, turisztikai beruházások

esetén pedig régiótól függően min. 200 vagy 100 új munkahely létrehozásával esetén igényelhető

- pályázni a HITA-nál elérhető „request list” nevű formanyomtatvány benyújtásával

- a támogatás nyújtója a Magyar Kormány [HITA, 2012]

Az egyedi beruházási támogatás csak induló beruházáshoz adható, a támogatási döntési javaslat előkészítése során különböző nemzetgazdasági érdekeket szükséges figyelembe venni. Ilyen szempont többek között a beruházással létrehozott új munkahelyek száma és az azok fenntartására vállalt időtartam, a beruházás nemzetgazdaságra, különösen a bruttó nemzeti jövedelemre gyakorolt hatása, a beruházás regionális gazdaságélénkítő hatása vagy a beruházó tartós magyarországi jelenléte.<sup>41</sup>

A támogatás meghatározásakor előnyt élveznek a kiemelt iparágakban<sup>42</sup> és gazdasági területen megvalósuló beruházások, köztük a járműipar is.

Az EKD támogatás költségvetési forrása a központi költségvetésben a Kormány által egyedi határozatban biztosított beruházásösztönzési célú költségvetési támogatásokra megállapított fejezeti kezelésű előirányzat (BC).

A támogatás igénylése a HITA részére megküldött, cégszerűen aláírt bejelentő adatlap benyújtásával történik. A kérelemnek a következőket kell tartalmaznia:

- a beruházó adatait és szöveges bemutatását,
- a tervezett beruházás adatait és szöveges bemutatását,
- a megtartott és létrehozandó munkahelyek számát,
- a beruházást megelőző 3 év beruházásaira vonatkozó adatokat és
- a támogatás ösztönző hatására vonatkozó nyilatkozatot.

A kérelem befogadását a szakmai ellenjegyző a rendeletben foglaltaknak megfelelően visszaigazolja.

---

<sup>41</sup> Teljes szempontrendszert lásd: 270/2012. (IX. 25.) Korm. rendelet 9. §-a.

<sup>42</sup> Az iparágak listáját lásd: 270/2012. (IX. 25.) Korm. rendelet 7. §-a.

A BC terhére nyújtott támogatások tekintetében a támogatási rendszer lebonyolításának operatív feladatait, mint kezelő szervezet, a HITA, valamint a MAG Zrt.<sup>43</sup> látja el.

A HITA a BC terhére, a támogatási rendszerben programkezelési feladatokat végez, amelynek körében ellátja

- döntés-előkészítői, a szerződések megkötésével és módosításával összefüggő előkészítő feladatokat
- a nyilvántartási és előrejelzési feladatokat
- a beruházások végrehajtásának szakmai ellenőrzési és monitoring feladatait,
- a folyamatlezárási tevékenységet
- a szerződésekkel összefüggő adatkezelési, adatfeldolgozási és a szakmai ellenjegyző vagy a támogató megkeresése alapján a részükre történő adatszolgáltatási feladatokat.

A MAG Zrt. a támogatóval a BC terhére kötött megbízási szerződése alapján

- ellátja a pénzügyi, számviteli feladatokat, részt vesz a beszámoló összeállításában
- vezeti a BC-hez kapcsolódó analitikus nyilvántartásokat, a kötelezettségvállalások tekintetében elvégzi az érvényesítési, utalványozási feladatokat, valamint a saját nyilvántartásai és a HITA által szolgáltatott adatok alapján az adatszolgáltatási és az adatkezelési teendőket,
- ellátja a BC terhére egyedi kormánydöntés alapján támogatásban részesülő beruházások kapcsán felmerülő költségek elszámolhatóságát igazoló, valamint a számlacsomagokhoz kapcsolódó ellenőrzési feladatokat, beleértve a szakmai teljesítésre és a kifizetés jogosságára vonatkozó feladatokat,
- a HITA felkérése alapján részt vesz az utóvizsgálatban, a támogatáshoz kapcsolódó egyéb helyszíni ellenőrzésen,
- gondoskodik a szerződések lezárásáról, végzi a BC-hez kapcsolódó

---

<sup>43</sup> Magyar Gazdaságfejlesztési Központ (Bővebben lásd: Fogalommagyarázat és Rövidítések)

követelésállomány nyilvántartásával összefüggő és a követeléskezelési feladatokat [270/2012. (IX. 25.) Korm. rendelet].

#### **4.3. Autóipari EKD projektek 2004-2012**

Az EKD projektekkel kapcsolatos operatív ügyintézés a HITA-hoz tartozik, ám a témában az adatszolgáltatást a Nemzetgazdasági Minisztérium Befektetési Osztálya végzi. A támogatásokat érintő dokumentumok egy része az üzleti titok védelmének érdekében titkosított, viszont arra tekintettel, hogy a támogatásnyújtás közpénzből való gazdálkodást jelent, az üzleti titkot nem érintő információk publikusak [Jogtár, 2013/3], az NGM-ben elérhetőek. Munkám során a hazai OEM vállalatok EKD szerződéseinek<sup>44</sup> nyilvános változatait, az AUDI és a Mercedes esetében a brüsszeli EB<sup>45</sup> anyagokat, illetve a 2004-2012 között megkötött EKD szerződések publikus adatait tartalmazó NGM adatbázist használtam fel.

Ahhoz, hogy dolgozatomban teljes képet nyújthassak az EKD rendszer működéséről, szükséges szólni arról, hogy az NGM-ben az EKD támogatásokat érintő adatszolgáltatás nem működik a jogszabályoknak megfelelően. Az EKD szerződésekről szóló adatbázis - melyet bármely magyar állampolgár rendelkezésére kell, hogy bocsássonak - tapasztalataim szerint sok esetben nem a valóságnak megfelelő információkat tartalmazza<sup>46</sup>. A kutatásom folyamán erre felhívtam az NGM figyelmét, ám a második körben kiadott javított adatbázis sem az általam valósnak vélt adatokat tartalmazta.

A fentiek alapján dolgozatom jelen fejezetében az NGM által biztosított adatok általam ismert információk alapján korrigált számadataival dolgozom, a változtatásokat mindenhol feltüntettem. A korrekciót a vállalatokról elérhető nyilvános adatok, az EKD szerződések publikus változatai és az EB anyagok alapján végeztem.

---

<sup>44</sup> Az EKD-val megítélt támogatásról szóló szerződés.

<sup>45</sup> Európai Bizottság (Bővebben lásd: Fogalommagyarázat és Rövidítések)

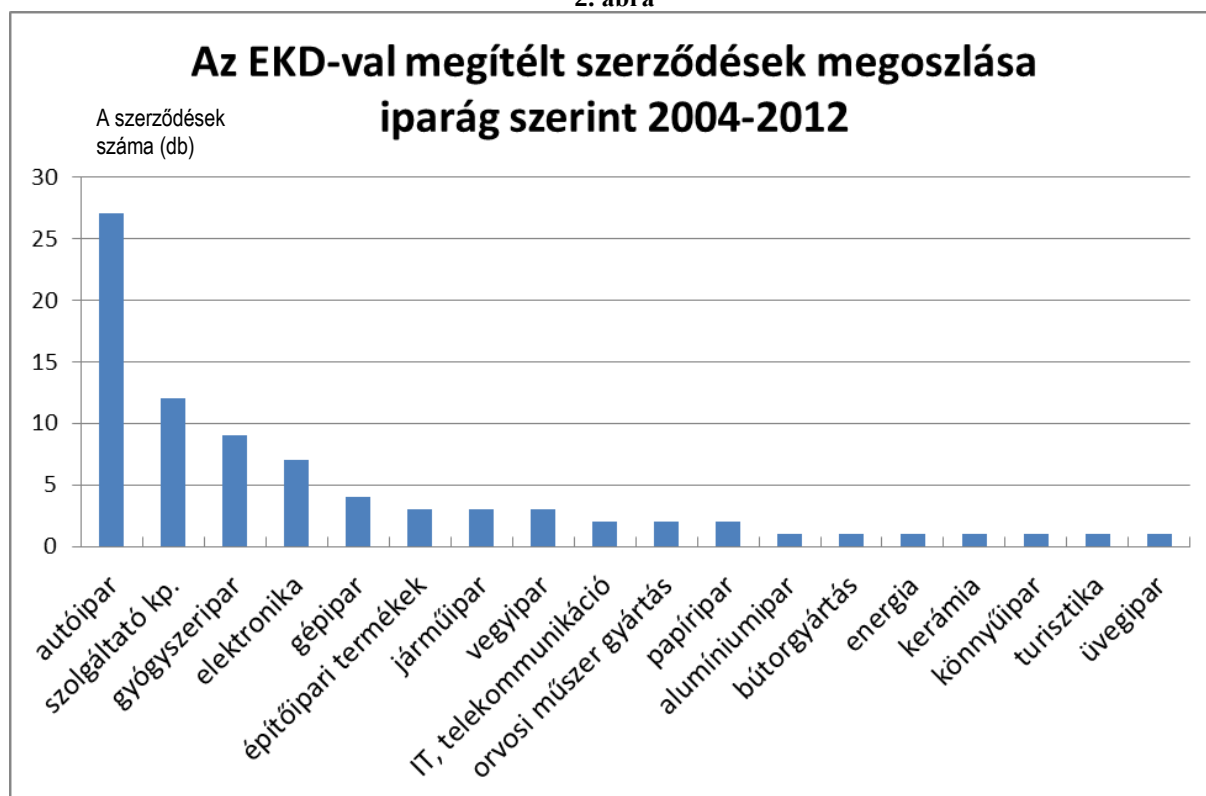
<sup>46</sup> NGM: EKD nyilvános adatok

A 2004-2012 között megítélt EKD támogatások fő sarokszámai a következők:

- 81 megkötött szerződés<sup>47</sup>
- 161 579 974 000 HUF támogatás<sup>48</sup>
- 35 538 támogatott munkahely<sup>49</sup>

Az EKD támogatások megoszlásában látható, hogy 81 szerződésből 27<sup>50</sup> autóipari, tehát a támogatottak körében kimagasló az autóipari cégek aránya:

2. ábra



Forrás: NGM adatbázis alapján saját szerkesztés<sup>51</sup>

<sup>47</sup> NGM (80), korrekció: +1 (EKD-NB/VKB-2007/8)

<sup>48</sup> NGM (160 574 974 HUF), korrekció: + 1005000 (EKD-NB/VKB-2007/8)

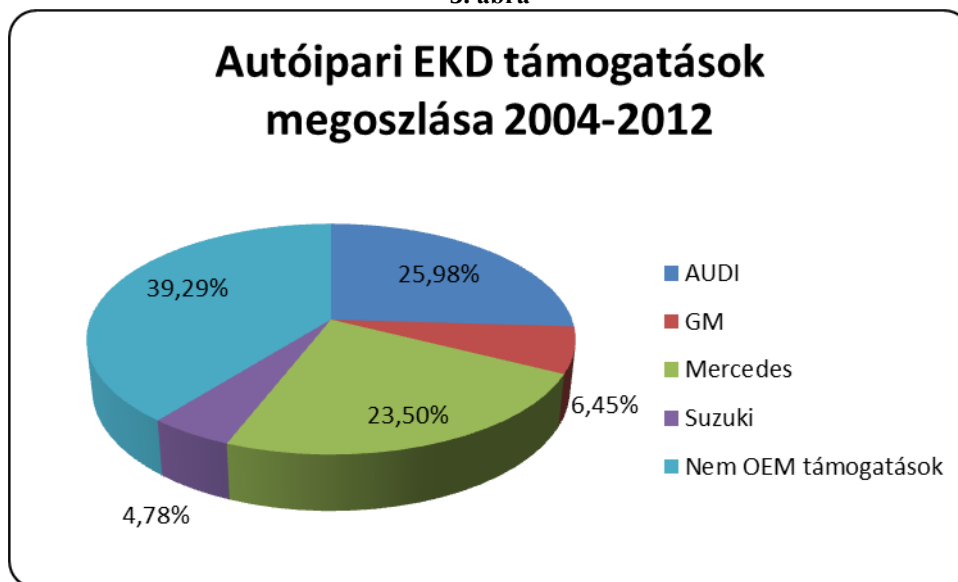
<sup>49</sup> NGM (34 848 fő), korrekció: + 690 fő (EKD-NB/VKB-2007/8), + 690 fő (EKD-FELD-2011/1.)

<sup>50</sup> NGM (25), korrekció: +2 [(EKD-NB/VKB-2007/8), (EKD/FELD-2011/2)]

<sup>51</sup> NGM EKD adatbázis, korrekció: autóipar + 2 [(EKD-NB/VKB-2007/8), (EKD/FELD-2011/2)]  
vegyipar – 1 (EKD/FELD-2011/2)

Az EKD-ban részesülő autóiipari támogatások megoszlásáról elmondható, hogy arányaiban a legnagyobb támogatásban az OEM vállalatok részesültek, ezen belül is a legmagasabb támogatottsággal az AUDI rendelkezik, őt a sorban a Mercedes követi:

3. ábra

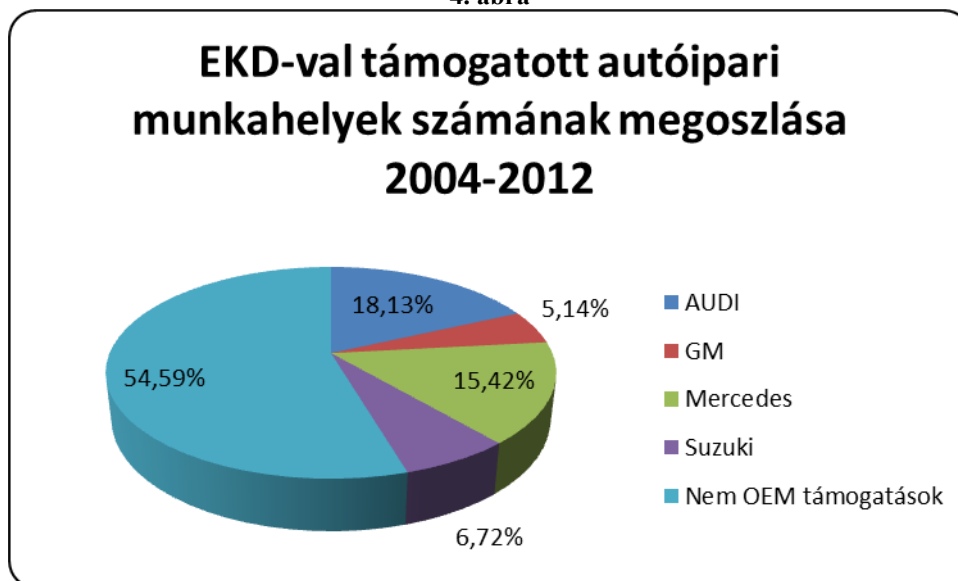


Forrás: NGM adatbázis alapján saját szerkesztés<sup>52</sup>

Látható azonban, hogy az autóiipari EKD támogatásokon belül az OEM támogatások aránya (60,71%) magasabb, mint annak az aránya, ahány támogatott munkahelyet hoztak létre (45,41%). Egyedül a Suzukinál magasabb a megteremtett munkahelyek aránya, mint a megítélt támogatás hányada. A Mercedes (EKD támogatások 23,5%-a, megteremtett munkahelyek 15,42%-a) és az AUDI (EKD támogatások 25,98%-a, megteremtett munkahelyek 18,13%-a) esetében figyelhető meg a legnagyobb eltérés az autóiipari EKD támogatás és az ezáltal megteremtett munkahelyek számának arányában.

<sup>52</sup> NGM EKD adatbázis, korrekció: (EKD-NB/VKB-2007/8), (EKD/FELD-2011/2)

4. ábra



Forrás: NGM adatbázis alapján saját szerkesztés

Ennek alapján elmondható, hogy a mindenkor kormányok kiemelt (készpénz-) támogatásokban részesítik a hazánkban beruházó OEM vállalatokat. Abból a tényből, hogy az autóipari EKD támogatásokon belül a megteremtett munkahelyek aránya/megítélt támogatási összeg aránya hányad az OEM-ek esetében alacsonyabb, mint a nem OEM vállalatokéban, konkrét gazdaságpolitikai következtetéseket levonni nem lehet. Ennek oka, hogy bár a támogatás mértékének meghatározásában kiemelt szerepet a munkahelyteremtés élvez, emellett sok egyéb, a magyar gazdaság számára jelentős pozitív hozzájárulással bíró tényezőt is figyelembe szükséges venni (pl.: technológia, K+F, oktatás, beszállítók vonzása, régió fejlődése, stb.).

#### 4.4. Az OEM vállalatok EKD projektjei

##### 4.4.1. Az OEM projektek bemutatása

A 2004-2012 között a hazai OEM vállalatoknak megítélt támogatásokat az NGM által kiadott adatbázis alapján a lenti táblázat foglalja össze. A nyilvános EKD szerződések bizonyos részleteiben eltérő információkat mutatnak, ezt pirossal jelöltem. Az általam készített korrekciók minden esetben a lábjegyzetben olvashatóak.

2. táblázat  
OEM vállalatoknak megítélt EKD támogatások 2004-2012

| Támogatott cég                                                       | A szerződéskötés időpontja | Szerződésszám                    | Beruházással érintett régió | Beruházással érintett település | Reláció | Kategória      | Iparág                 | Támogatás szerződés szerinti összege ezer HUF | Támogatott új munkahelyek száma (fő) |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|---------|----------------|------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------|
| AUDI HUNGÁRIA MOTOR Kft.                                             | 2008.12.19                 | EKD-NB/VKB-2008/11 <sup>53</sup> | Nyugat-Dunántúl             | Győr                            | német   | Feldolgozóipar | Autóipar               | 9 009 000                                     | 150                                  |
| AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. 2/1. projekt                                | 2011.07.06                 | EKD-FELD-2011/1.                 | Nyugat-Dunántúl             | Győr                            | német   | Feldolgozóipar | Autóipar               | 13 000 000                                    | 1800 <sup>54</sup>                   |
| AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. 2/2. projekt                                | 2011.09.28                 | EKD/FELD-2011/3                  | Nyugat-Dunántúl             | Győr                            | német   | Feldolgozóipar | Autóipar               | 2 482 226                                     | 300                                  |
| General Motors Powertrain - Magyarország Autóipari Kft. motorprojekt | 2011. 07. 06.              | EKD/FELD-2010/3 <sup>55</sup>    | Dél-Alföld <sup>56</sup>    | Makó <sup>57</sup>              | német   | Feldolgozóipar | Vegyipar <sup>58</sup> | 6 079 275                                     | 834                                  |
| Magyar Suzuki Zrt.                                                   | 2005.09.06                 | EKD-NB/VKB-                      | Közép-Dunántúl              | Esztergom                       | japán   | Feldolgozóipar | Autóipar               | 3 500 000                                     | 400                                  |

<sup>53</sup> korrekció: EKD-NB/VKB-2008/12

<sup>54</sup> korrekció: 2490

<sup>55</sup> korrekció: EKD-FELD-2011/2.

<sup>56</sup> korrekció: Nyugat-Dunántúl

<sup>57</sup> korrekció: Szentgotthárd

<sup>58</sup> korrekció: Autóipar

|                                          |            |                                 |            |           |       |                |          |            |       |
|------------------------------------------|------------|---------------------------------|------------|-----------|-------|----------------|----------|------------|-------|
|                                          |            | 2008/16 <sup>59</sup>           |            |           |       |                |          |            |       |
| Magyar Suzuki Zrt. <sup>60</sup>         | -          | -                               | -          | -         | -     | -              | -        | -          | -     |
| Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. | 2008.10.27 | EKD-NB/VKB-2004/8 <sup>61</sup> | Dél-Alföld | Kecskemét | német | Feldolgozóipar | Autóipar | 22 153 530 | 2 500 |

Forrás: Saját szerkesztés az NGM: EKD nyilvános adatok alapján

<sup>59</sup> korrekció: EKD-NB/VKB-2004/7

<sup>60</sup> korrekció: EKD-NB/VKB-2007/8

<sup>61</sup> korrekció: EKD-NB/VKB-2008/16

A dolgozatomban a fent említett projektek közül mind a 4 vállalat időben legutolsó EKD projektjét<sup>62</sup> elemzem. A következőkben bemutatom ezen autóiipari beruházások hátterét. Mindegyik beruházás meghaladja a 25 millió eurós határt<sup>63</sup>, két projekt esetében (AUDI, Mercedes) a támogatás magas mértéke miatt az EB vizsgálat is történt.

#### **4.4.1.1. Az AUDI járműgyártásra irányuló fejlesztési projektje**

Az AUDI 2011-ben egy 251 276 700 000 HUF összegű járműgyártásra irányuló fejlesztési projektet valósított meg.

**3. táblázat**  
**A beruházás elszámolható költségének megoszlása - AUDI (ezer HUF)**

|                                                                                           |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| I. TELEK ÖSSZESEN                                                                         | 0                  |
| II. ÉPÜLETEK, ÉPÍTMÉNYEK ÖSSZESEN                                                         | 46 472 680         |
| III. A FEJLESZTÉSSSEL KAPCSOLATOS GÉPEK, TECHNOLÓGIAI BERENDEZÉSEK ÉS SZERELÉSEK ÖSSZESEN | 204 804 020        |
| IV. JÁRMŰVEK ÖSSZESEN                                                                     | 0                  |
| V. TÁMOGATÁSBAN RÉSZESÍTHETŐ IMMATERIÁLIS JAVAK ÖSSZESEN                                  | 0                  |
| <b>ÖSSZESEN</b>                                                                           | <b>251 276 700</b> |

Forrás: EKD-FELD-2011/1.TÁMOGATÁSI SZERZŐDÉS az AUDI HUNGARIA MOTOR Korlátolt Felelősségű Társaság támogatása ügyében

A beruházás ötlete az 2009 elején született meg az VW AUDI konszern központjában annak okán, hogy a 2008-2009-es termékpaletta tervezésnél úgy látták, hogy a tervezett termékpalettát nem fogják tudni legyártani a meglévő VW AUDI konszern járműgyárakban. Fontos megjegyezni, hogy az AUDI elhatározta, hogy a termékpalettáját lefelé bővíti, mert a felső szegmensekben (AUDI A6-os, A8-as) a piaci prognózisok szerint a kereslet nem fog nőni, ellentétben az alsó szegmensekkel, ahol keresletnövekedés várható. Ezen prognózisok

<sup>62</sup> Az AUDI esetében a 2011-es projektek közül a 2./1.-es, nagyobb volumenű projektet érinti.

<sup>63</sup> lásd: 4.2. fejezet

alapján az AUDI 2008-2009-ben úgy döntött, hogy az AUDI A3-mas modellesaladját fogja derivatizálni, azaz több fajta karosszéria variánst fog gyártani. Ezeket a típusú autókat jórészt Európában értékesítik, mivel Kínában és az USA-ban<sup>64</sup> a magasabb kategóriás AUDI-ra van jelentősebb kereslet. Az AUDI elhatározta, hogy Európában kívánja felépíteni az új gyárat, ezért 2009 elején 5-6 lehetséges helyszín kiválasztása után telephelykutatót végzett a régióban. A folyamatot az AUDI AG a pénzügyi válság okán 2009 közepén befagyasztotta, mert az akkori gazdasági helyzetben nem kívánt döntést hozni az ügyben. Később, 2010 elején újból előtérbe került a projekt, majd végül 2010 nyarán született meg a végső döntés arról, hogy Győrben építik meg az AUDI új járműgyárát [Lőre P., AUDI].

#### **4.4.1.2. A GM rugalmas gyártási rendszerű motorgyár létrehozására irányuló beruházási projektje**

A GM 2012-ben 124 260 381 000 HUF értékben beruházást hajtott végre egy új rugalmas gyártási rendszerű motorgyár létrehozásával.

**4. táblázat**  
**A beruházás elszámolható költségének megoszlása - GM (ezer HUF)**

|                                                                                               |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>I. TELEK ÖSSZESEN</b>                                                                      | <b>0</b>           |
| <b>II. ÉPÜLETEK, ÉPÍTMÉNYEK ÖSSZESEN</b>                                                      | <b>15 779 096</b>  |
| <b>III. A FEJLESZTÉSEL KAPCSOLATOS GÉPEK, TECHNOLÓGIAI ERENDEZÉSEK ÉS SZERELÉSEK ÖSSZESEN</b> | <b>106 725 050</b> |
| <b>IV. JÁRMŰVEK ÖSSZESEN</b>                                                                  | <b>486 342</b>     |
| <b>V. TÁMOGATÁSBAN RÉSZESÍTHETŐ IMMATERIÁLIS JAVAK ÖSSZESEN</b>                               | <b>1 269 893</b>   |
| <b>BERUHÁZÁSI KÖLTSÉG</b>                                                                     | <b>124 260 381</b> |

Forrás: EKD-FELD-2011/2. TÁMOGATÁSI SZERZŐDÉS A General Motors Powertrain - Magyarország Autóipari Korlátolt Felelősségű Társaság támogatása tárgyában

A beruházás ötlete központi, azon belül is európai döntés volt. A GM elhatározta, hogy új, korszerűbb (emisszió, teljesítmény, downsizing) motorokra van szükség és mivel a termékek jelentős része Európában került értékesítésre, így tartottak egy európai telephelykutatót abból a célból, hogy kijelöljék a motorgyártásra legalkalmasabb területet. A verseny Németország,

<sup>64</sup> Kiemelt célpiacok

Lengyelország és Magyarország telephelyei között zajlott, végül a projektet Szentgotthárd nyerte el annak okán, hogy „itt a motorgyártás effektíve megy 20 éve, versenyképes minőségi és költség paraméterekkel rendelkezünk. Volt egy félig üres gyártósorunk, ami mellé kellett tenni az újat, ez is egy jelentős költségtényező volt. Az olcsóság, a megbízhatóság, a minőség, az ember minőség, ezek voltak a döntő tényezők” [Gál P., GM].

#### **4.4.1.3. A Mercedes kecskeméti zöldmezős beruházási projektje**

A Mercedes 2012-ben 183 421 700 000 HUF értékben zöldmezős beruházást hajtott végre, Mercedes-Benz személygépkocsik gyártásának céljából [EKD-NB/VKB-2008/16].

A beruházási költség elemzésénél fontos megjegyezni, hogy az új termelőüzem karosszériaüzemének egy része használt karosszériaüzemen alapult. Ebben az esetben csupán a kecskeméti karosszériaüzem megvalósításához közvetlenül kapcsolódó műszaki adaptációs és felújítási költségek tartoznak az elszámolható költségek közé, a karosszériaüzem újrafelhasznált elemei nem. A Bizottsági anyagban a magyar hatóságok rámutatnak továbbá, hogy Mercedes beruházás esetén az immateriális javak sem tartoztak az elszámolható költségek körébe [N 671/2008].

5. táblázat

#### **A beruházás elszámolható költségének megoszlása - Mercedes (ezer HUF)**

|                                                                                         |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| I. TELEK ÖSSZESEN                                                                       | 11 434 080         |
| II. ÉPÜLETEK, ÉPÍTMÉNYEK ÖSSZESEN                                                       | 79 562 140         |
| III. A BERUHÁZÁSSAL KAPCSOLATOS GÉPEK, TECHNOLÓGIAI BERENDEZÉSEK ÉS SZERELÉSEK ÖSSZESEN | 92 425 480         |
| <b>A BERUHÁZÁS ÖSSZKÖLTSÉGE</b>                                                         | <b>183 421 700</b> |

Forrás: EKD-NB/VKB-2008/16 INCENTIVE AGREEMENT on providing a Cash Grant to Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft.

A Daimler AG 2007-ben döntötte el, hogy új kompakt autógenerációra van szüksége és ehhez Európán belül kíván építeni egy új járműgyárat [Greiner A., Mercedes].

Az ITD és a DaimlerChrysler 2007-ben két projektben működött együtt, az egyik egy vegyesvállalati partnerkeresés volt pótalkatrész elemek gyártására, melyről 2007 júliusában pozitív döntés született. A másik egy zöldmezős beruházás karosszéria elemek gyártására, ám az év vége felé a DaimlerChrysler budapesti CEE<sup>65</sup> beszerzési irodája bezárt, az Off-set<sup>66</sup> megállapodást felmondták és 2007. november 19-én az említett projektet leállították. 2008. elején jelentek meg a hírek egy új Mercedes beruházás lehetőségéről, melynek következtében 2008 januárjában Magyarország részéről személyes kapcsolatfelvétel indult (értékesítési igazgatói szinten) az MBtech-kel (a Daimler AG 100%-os tulajdonában lévő engeneering cég, Stuttgart), majd megkezdődött a magyarországi programok, tárgyalások szervezése és lebonyolítása. Februárban Magyarország elindította a dr. Öttinger-programot, melynek keretében lobbizási tevékenységet folytattak a baden-württembergi miniszterelnöknél. A döntés-előkészítés 2008. január-július között zajlott, amikor kezdetben prezentációt tartottak Stuttgartban a lehetséges 4 beruházási helyszínről, majd végül Zalaegerszegen és Kecskeméten tettek látogatást. Májusban a stuttgarti Daimler AG-nél járt az NFGM és az ITD, megindult a gyártervezés, illetve a stratégiai és projektigazgatók is találkoztak. Június elején megtörtént az egyeztetés a Daimler AG alelnökei és az akkori magyar miniszterelnök között, 2008. június 17-én pedig megszületett a döntés arról, hogy a Daimler Kecskeméten építi meg új Mercedes-Benz autógyárát.

Fontos elmondani, hogy eredetileg Magyarország nem szerepelt a lehetséges telephelyek között, már a versenytársak anyagai lezárva voltak, amikor az ITD bejelentkezése nyomán újranyitották a dossziét. Magyarországnak pár hónap alatt sikerült véghezvinnie a döntés-előkészítés folyamatát, a befektető véleménye szerint a kérdések gyors megválaszolása, a világos célmeghatározás, a rugalmasság, a motiváció és a bizalmas ügykezelés játszottak leginkább közre abban, hogy a Kecskemét számára pozitív döntés született [ITD].

---

<sup>65</sup> Central Eastern Europe

<sup>66</sup> elszámolási megállapodás

#### 4.4.1.4. A Suzuki modell prototípus- és gyártástechnológiai fejlesztésének projektje

A Suzuki 2008-ban 35 636 750 000 HUF elszámolható költségű kapacitásbővítés hajtott végre.

6. táblázat

##### A beruházás elszámolható költségének megoszlása - Suzuki (ezer HUF)

|                                                                             |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| I. TELEK ÖSSZESEN                                                           | 0                 |
| II. ÉPÜLETEK, ÉPÍTMÉNYEK ÖSSZESEN                                           | 0                 |
| III. A FEJLESZTÉSSEL KAPCSOLATOS GÉPEK, BERENDEZÉSEK ÉS SZERELÉSEK ÖSSZESEN | 35 636 750        |
| IV. JÁRMŰVEK ÖSSZESEN                                                       | 0                 |
| V. TÁMOGATÁSBAN RÉSZESÍTHETŐ IMMATERIÁLIS JAVAK ÖSSZESEN                    | 0                 |
| <b>BERUHÁZÁSI KÖLTSÉG</b>                                                   | <b>35 636 750</b> |

Forrás: EKD-NB/VKB-2007/8 TÁMOGATÁSI SZERZŐDÉS

A beruházás ötlete abból született, hogy a Magyar Suzuki a 2000-es évek elejétől kezdve ténylegesen európai és nem csupán magyar gyárként kívánt működni, az SMC<sup>67</sup> is egyre erőteljesebben koncentrált az európai piacra (ez a tendencia napjainkra már nem áll fent). Hozzávetőlegesen 2008 környékére érte el a vállalat a gyártókapacitás fejlesztésénél a maximumot és erre a felfutásra alapozva kérte és kapta meg az EKD-t a SPLASH modell prototípus-fejlesztésének és gyártástechnológiai fejlesztésének összköltségeihez. 2008 februárjában jött ki az új, SPLASH nevezetű modell, ami a harmadik volt a modellpaletta megújítása a terén, a második generációs SWIFT és az SX4 után [Urbán L., Suzuki].

#### 4.4.2. A projektek és az EKD igénylés háttérmunkája

Az EKD igényléshez szükséges háttérmunka jellege eltérést mutat a 4 OEM projekt esetében abban a tekintetben, hogy mennyire involválódott a folyamatba a külföldi anyavállalat. A Suzuki esetében elmondható, hogy a „hatástanulmányokat, a pénzügyi és üzleti terveket

<sup>67</sup> Suzuki Motor Corporation

Magyarországon, Esztergomban készítették” [Urbán L., Suzuki]. Hasonlóan magyar kézben volt a folyamat az AUDI estében is, ahol „a pénzügyi és üzleti terveket, az elemzéseket mi magunk készítettük itt Győrben és küldtük el az AUDI, illetve a VW központjába” [Lőre P., AUDI]. Látható, hogy ezen két vállalat esetében a háttérmunka oroszlánrészre a magyar leányvállalat kezében volt, természetesen a döntések meghozatalához a külföldi anyavállalattal történő egyeztetés, jóváhagyás volt szükséges.

Ettől eltérő példát mutat a GM esete, ahol „a pénzügyi, üzleti terveket mind Rüsselsheimben készítették, minden központi döntés útján ment, itthon egy végrehajtói szerep volt. Erre hoztak létre egy Project Team-et, amiben benne volt az összes érintett középvezető, felsővezető Szentgotthádról és Rüsselsheimből” [Gál P., GM].

A Mercedes esetében zöldmezős beruházásról beszélünk, így egyértelmű, hogy „a tervek, tervezetek mind Németországban készültek. A döntéshez ott készítették el a gyártási, pénzügyi és személyi terveket, ez volt az első lépés” [Greiner A., Mercedes].

#### **4.4.3. Az EKD tárgyalások résztvevői és folyamata**

Az EKD tárgyalások során kormányzati oldalról a HITA háttértevékenységnek volt kiemelkedő szerepe, magát az egyeztetési folyamatot államtitkári szinten vezették. A Bajnai kormány idején Dr. Garamhegyi Ábel, a kormányváltást követően pedig Dr. Becsey Zsolt irányították az OEM-ekkel történő tárgyalásokat.

A vállalatok esetében az AUDI-nál egy munkacsoportot állítottak fel, melyben az AUDI AG egy képviselője, a győri AUDI pénzügyi igazgatója, illetve Lőre Péter volt jelen permanensen. Emellett a különböző szakterületeket (adóügyek, környezetvédelem, munkahelyteremtés) érintő ügyek esetén a megfelelő specialisták csatlakoztak a tárgyalásokhoz [Lőre P., AUDI].

A GM-nél szintén egy hasonló munkacsoport felállításával kezdődtek meg a tárgyalások, melyben a gyárigazgató, a személyzeti igazgató, a pénzügyi igazgató, illetve Gál Péter vettek részt [Gál P., GM].

A Suzuki esetében az akkori vezérigazgató-helyettes, Fórián István volt, aki eljárta a cég EKD ügyében [Urbán L., Suzuki].

A Mercedesszel történő tárgyalások a német partnerekkel folytak az új beruházás ügyében. A beruházás helyszínének kiválasztására a Daimler AG stratégiai részlegén munkacsoportot hoztak létre. A tárgyalásokat mindig ugyanazok a személyek vitték, de a szakmai részletek tárgyalásánál a témát előkészítő szakemberek is részt vettek” [Greiner A., Mercedes].

A tárgyalások az OEM-ek esetében átlagosan 3 heti, havi rendszerességgel zajlottak, illetve egyes szakpolitikai kérdésekben folyamatosan történtek egyeztetések. A tárgyalások menete minden esetben egy rendkívül gyorsított eljárásban történt. Kiemelten megfigyelhető ez a Suzuki esetében, ahol nagy szerepet játszik a japán vállalati kultúra hatása, mely a következőképpen fogalmazható meg: „A kormánnyal való tárgyalások menete nem elválasztható attól, hogy a Suzuki Motor Corporation milyen fejlesztési stratégiát és konkrét lépéseket irányoz elő a Magyar Suzuki számára. Ez nem egy megváltoztatható dolog. Lényegében a gombot kellett a téli kabáthoz hozzávarni. A gomb volt az EKD, a téli kabát az megvolt. Az így is, úgy is meg lett volna. Ha nincs EKD, akkor is ugyanúgy, pontosan ugyanabban az ütemezésben, ugyanazok költségek lettek volna, az EKD által biztosított támogatás viszont így más területeken történő fejlesztésekhez szabadított fel eszközöket” [Urbán L., Suzuki]. A gyors eljárást a Mercedes esetében is megfigyelhető, ahol a zöldmezős beruházás főbb részleteiről 3 hónap alatt sikerült megegyezésre jutni, majd további 4 hónapnyi tárgyalás után megszületett a támogatási szerződés [Greiner A., Mercedes].

#### **4.4.4. Az EKD tárgyalások kiemelt témái**

##### **4.4.4.1. A támogatás mértékének meghatározása**

Az EKD támogatás mértékének meghatározásában nincs bevett, általános gyakorlat, hiszen egyedi esetekről, egyedi döntésekről beszélünk. Ez megfigyelhető a 4 autóipari OEM vállalat időben legutolsó EKD projektjének ügyében is.

A Suzuki esetében elmondható, hogy magának a támogatás összegének a meghatározása nem jelentett hosszabb tárgyalási folyamatot. Ennek egyik oka a támogatási összeg/intenzitás alacsony mértéke.

Az AUDI ezzel szemben hangsúlyozta, hogy a tárgyalások során gócpont volt a pénzügyi támogatás nagyságának meghatározása, ezen belül is a készpénz támogatás és az adókedvezményeknek az aránya<sup>68</sup>. A megbeszéléseken a cég a fő premisszája az volt, hogy az AUDI azokat a segítségeket, támogatásokat kapja meg, amelyeket a Mercedes megkapott. Ennek oka az volt, hogy a két beruházás volumene hasonló mértéket öltött, mind a beruházás értékét és kapacitását, mind az újonnan megteremtett munkahelyek számát tekintve. A cég álláspontja értelmében az AUDI AG részéről nem lenne elfogadható, hogyha az AUDI kevesebb támogatást kapna Magyarországtól, mint a Mercedes, holott az AUDI akkor már 18 éve volt jelen az országban. A kormányváltást követően az új kormány elfogadta az AUDI ezen álláspontját, a korábbi kormány esetében azonban nem ez volt jellemző. Akkoriban messze álltak egymástól az álláspontok, majd csak a kormányváltás követően közeledtek a vélemények ennek a felvetésnek a tekintetében [Lőre P., AUDI].

A GM esetében az a különös helyzet fordult elő, hogy a tárgyalások során a támogatási összeg csökkentését kezdeményezte a vállalat. Ennek oka, hogy az eredetileg kijelölt összeg megközelítette azt a határt, amely már EU vizsgálatot vont volna maga után, így a cég jogászáinak tanácsára végül egy alacsonyabb támogatási intenzitásban történt megegyezés [Gál P., GM].

#### **4.4.4.2. Árfolyam-kompenzáció**

A Mercedes esetében Greiner Anita elmondta, hogy a tárgyalások során egy jelentős kérdés volt az árfolyam-kompenzációs támogatás kérdése. A vállalatnak a támogatást az alábbiak szerint ítélték meg:

---

<sup>68</sup> Az EKD szerződések nem tartalmazzák az adókedvezményeket, hiszen az egy ettől eltérő támogatási forma, azonban a kiemelt nagyberuházásoknál (ez mind a 4 OEM projektjeire igaz) a támogatási egyeztetéseket egy közös projektben/csomagban kezeli a Magyar Kormány.

„A bejelentett támogatási csomag mellett és a jelenlegi pénzügyi és gazdasági válság fényében a magyar hatóságok úgy döntöttek, hogy a HUF/EUR átváltási árfolyam esetleges jelentős hátrányt okozó ingadozásaival szemben kompenzációról gondoskodnak a Mercedes-Benz Hungary számára. ...” [N 671/2008].

Fontos megjegyezni, hogy a 4 OEM vállalat közül egyedül a Mercedes részesült ebben a támogatási formában, az NGM tájékoztatása értelmében a hazai támogatási rendszer nem tartalmaz árfolyam-kompenzációt, a Mercedes esetében egyedi megállapodás történt.

#### **4.4.4.3. A munkahelyek számának meghatározása**

Az EKD-val támogatott munkahelyek számának meghatározása egyedül a Suzuki esetében nem jelentett hosszabb tárgyalási folyamatot. Dr. Urbán László elmondta: „A munkahelyteremtéssel kapcsolatban nálunk azért nem volt konfliktus, mert ugyan volt bérelt munkaerő, de a maximuma nem érte el az összlétszám 5%-át és azt is csak átmenetileg. A japán foglalkoztatáspolitikája és a japán vállalati kultúra nem támogatja ezt a fajta munkavállalást. Ebből a szempontból egyáltalán, semmiféle vitánk nem volt a kormányzattal. Abszolút könnyű volt a munkahelyteremtés konkrét számának a meghatározása is, tudniillik 2004-ben az MSC<sup>69</sup>-nél dolgozott 2400 ember és ebben az időszakban egészen intenzíven elkezdett maga a kapacitásfejlesztés is és a létszámfejlesztés is szárnyalni, 2004-től 2008 elejéig 6000 fő volt a csúcspont. A 2008-as átlagállomány az 5500 fő volt.”

Az AUDI esetében dilemma volt, hogy mit fogad el a kormány munkahelyteremtésnek, illetve mi számít bázisértéknek a munkatársi létszámnál. Kérdés, hogy számszerűségében lehet-e külön kezelni a vállalat különböző szegmenseit. „A vita az volt közöttünk, hogy mihez képest kell tartanunk átlagban a létrehozott munkahelyek számát. Az egész AUDI Hungaria állományához képest vagy pedig nem az egész AUDI Hungaria állománya a bázisérték, hanem csak a járműgyártás. Mi azt mondtuk, hogy csak a járműgyártás, mert az, hogy a motorgyártásban mennyi munkaerőt tudunk foglalkoztatni, az tulajdonképpen annak a függvénye, hogy a világpiacokon mennyire sikeres a VW konszern illetve, hogy a belső

---

<sup>69</sup> Magyar Suzuki Corporation (Bővebben lásd: Fogalommagyarázat és Rövidítések)

nemzetközi versenyben - hiszen VW konszernnek 15 motorgyára van - a VW konszern a mi motorgyárunknak mennyi termelési programot ítél meg” [Lőre P., AUDI].

A GM esetében a munkahely-teremtés volt a legsarkalatosabb pontja a tárgyalásoknak. Hónapokig folytak az egyeztetések arról, hogy 800 vagy 790 vagy 834 új munkahelyet teremtsenek. Kérdés volt, hogy a közvetlen, a kiszervezett és a kölcsönzött munkaerő közül, melyek azok, amelyeket be lehet számítani és melyek azok, amelyeket nem. Itt volt egy jelentős kompromisszum a Minisztériummal abban a tekintetben, hogy a kiszervezett munkaerőt a gyárban, illetve a hosszú távú, nem saját állományit is beszámítják (max. 208 fő [EKD/FELD-2011/2]) azért, mert ez egy technikai kérdés [Gál P., GM].

A Mercedes esetében szintén jelezték, hogy hosszabb folyamatot vett igénybe annak meghatározása, hogy pontosan mekkora legyen a cég által megteremtett munkahelyek száma, amelyet később majd a szerződésnek megfelelően 5 éven keresztül átlagállományban fent is lehet tartani [Greiner A., Mercedes].

#### **4.4.4.4. Infrastrukturális kérdések**

Infrastrukturális kérdések leginkább az AUDI, a Mercedes és a Suzuki beruházásoknál kerültek előtérbe.

Az AUDI tárgyalások során infrastrukturális kérdésekben a magyar kormány azt mondta, hogy nagyon erősen meg kell neki vizsgálnia azt, hogy a projekthez kapcsolódó infrastrukturális beruházás (útépítés) mennyiben szolgálja kizárólag AUDI és mennyiben az egész ipari régió érdekeit. A kérdést igen kiemelten kellett kezelni, hiszen ilyen esetekben az EU vizsgálja, hogy a támogatás nem minősül-e bújtatott támogatásnak. „Több szempontot figyelembe véve kellett azokat az infrastrukturális beruházásokat megjelölnünk, amelyekben vagy segített az állam vagy pedig teljes egészében ő finanszírozta. Akár állami segítségről beszélünk, akár komplett finanszírozásról, ezek olyan infrastrukturális beruházások, amelyek az egész régiót szolgálják” [Lőre P., AUDI].

Az AUDI másik kiemelt infrastrukturális kérdése a területen húzódó katonai vágány ügye, amelyet abban az esetben, ha kiváltó intézkedés nélkül számoltak volna fel, akkor a terület mellett működő honvédségi bázist nem lehetett volna megközelíteni vasúttal. Ezeket ki kellett váltani, ami azt jelenti, hogy az AUDI-nak a terület kapcsán nemcsak az eladóval kellett alkudnia, hanem a Honvédséggel is folyamatosan tárgyalnia kellett arról, hogy milyen intézkedéseket kell kiváltó intézkedésként feléjük megtennie [Lőre P., AUDI].

A Mercedes esetében a vállalat területén kívül húzódó 900 méter hosszú vasútvonal szakaszának ügyében kellett - hasonlóan a brüsszeli bújtatott támogatás vizsgálatok miatt - körültekintően eljárni. A brüsszeli EB anyagok tartalmazzák a vasúti összeköttetés fejlesztési költségeit, amelyet névleges értéken 1 500 000 000 HUF-ra (5,6 millió EUR), vagyis jelenértéken mintegy 1,26 milliárd HUF-ra (4,7 millió EUR) becsülték.

A N 671/2008. sz. állami támogatás a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Korlátolt Felelősségű Társaság részére EB anyag értelmében a támogatásban a Mercedes az alábbi támogatási eszközök formájában részesül:

- 2009 és 2014 között éves részletekben folyósítandó közvetlen támogatás;
- társasági adókedvezmény (azaz fejlesztési adókedvezmény), amelyet a tervek szerint 2013–2017 között vesznek igénybe;
- *a kedvezményezett ingatlanának határain kívül húzódó vasúti infrastruktúra fejlesztéséhez nyújtott infrastrukturális támogatás (az utóbbi támogatási formát a magyar hatóságok a jogbiztonság érdekében jelentették be);*
- a HUF/EUR átváltási árfolyam jelentős ingadozásait kompenzáló rendszer.

Greiner Anita elmondta, hogy végeredményben a 900 méter vasúti összeköttetés építkezési költségeket megosztották a vállalat és a kormány között, az üzemeltetést azonban Mercedes végzi.

Az NGM-től az alábbi tájékoztatást kaptam az ügyet illetően:

„Infrastruktúra-fejlesztési támogatást nem ismer a hazai támogatási rendszer. Külön megállapodással elviekben kezelhető lehet egy ilyen konstrukció is, azonban példa nem volt

rá, mivel a vasúti pályafejlesztés költségeit végül a Mercedes állta, és kötött magánjogi szerződést a kivitelezésre.”

A Suzuki esetében 24 éve visszatérő téma a vállalat és a Kormány megbeszélésein, hogy Esztergomnak autót út szintű (tehát lakott területeket elkerülő) összeköttetése legyen az autópályákkal, ez az EKD igénylés során is kiemelt téma volt. (Azóta 2013. februárban kiírták az Esztergom-Zsámbék M1 autópálya közötti autót út megvalósíthatósági tanulmányának elkészítésére szóló pályázatot, a tanulmánynak 2014 nyarára kell elkészülnie.) [Urbán L., Suzuki]

#### **4.4.4.5. Engedélyezési kérdések, környezetvédelem, régészet**

Az engedélyezési, hatósági ügyek intézése a beruházásokhoz köthető kormánykapcsolati ügyek jelentős részét képezi.

Gál Péter elmondta, hogy „a beruházás során igen sokféle engedélyt volt szükséges beszerezni, de szerencsére mi jól együtt tudtunk működni a helyiekkel, így ezeket a dokumentumokat viszonylag gyorsan be tudtuk szerezni”.

A Mercedes esetében - zöldmezős beruházás lévén - az engedélyezési ügyek hatékony megszervezése kulcskérdés volt. Ide tartozik a telekát ruházás (állami tulajdonú telkek megszerzése, alakítása, művelési ág megváltoztatása), az öntözőrendszerek kérdése, a 22kV légvezetékek kitérítése, a lőszermentesítés, stb. Az implementációs jogi tevékenységek között a jogszabályi akadályok megszüntetése, a deregulációs módosító javaslatok, módosítások előkészítésére is nagy hangsúlyt fektettek, ebben kiemelt szerepe volt a jogerős építési engedélyhez kötött átminősítés problémája és az elektromos vezetékek áthelyezésének kérdése [ITD].

Az AUDI esetében a terület Natura 2000-es minősítésű<sup>70</sup>, így folyamatosan kellett tárgyalni a terület kivonása kapcsán az illetékes magyar minisztériumokkal és Brüsszellel is. Emellett további nehézséget jelentett, hogy a Honvédség erre a területre vonatkozóan egy pályázaton

---

<sup>70</sup> Bővebben lásd: Fogalommagyarázat és Rövidítés

egy erdő rehabilitációs EU-s támogatást pályázott meg és nyert el, amely meg is kezdődött, így ennek az ügynek a kezelése időt igényelt. [Lőre P., AUDI]

Az engedélyezési ügyekkel kapcsolatban Becsey elmondta, hogy vállalatoknál jelentős gondot okozott a régészet ügye, azaz, hogy milyen összegért és milyen gyorsan lehet régészeti tevékenységet végezni egy területen. Ez egy nagyon hosszú vitát jelentett, különösen a Natura 2000 területeken. „Ebben a kérdésben azonban elmondható, hogy a kormányzat iparbarát változásokat tett az ezt szabályozó törvényeket illetően, azaz ha egy bizonyos összeget átlép a régészet költsége, akkor a kormány egyedileg gyorsan dönt a további intézkedésekről, így elkerülhető az, hogy a régészeti munkák mind időben, mind költségben beláthatatlanok legyenek egy befektető számára. Úgy gondolom, hogy környezetvédelmi és régészeti ügyekben egyre gyorsabb és egyre rugalmasabb a Magyar Kormány, ami - figyelembe véve az uniós szabályozás jelentős és érzékeny voltát e területen - óvatosságot is kíván, ami kölcsönös érdek” [Becsey Zs.].

#### **4.4.4.6. Monitoring**

A monitoring időszak az AUDI és a GM tapasztalatai alapján rendben zajlott, a számlák és a kifizetések az előírtaknak megfelelően érkeztek be.

A Mercedes jelezte azonban, hogy az EKD projekt ezen részfolyamata nem mindig zajlott zökkenőmentesen. A vállalat úgy látja, hogy bizonyos kérdésekben ügyintézés nem a megfelelő gyorsaságú és nem rendelkezik a kellő rugalmassággal [Greiner A., Mercedes].

A Suzuki esetében a monitoring folyamán jelentkeztek problémák, melyeknek értelmében a vállalatnak vissza kellett fizetnie a kapott EKD támogatást. „A szerződést követően alig 1 éven belül kitört az általános pénzügyi válság, majd az autóipar válsága is. Azért nem tudtuk teljesíteni az EKD szerződés követelményeit, mert senki nem gondolta volna, - amikor az igénylést beadtuk, több mint 5000-en dolgoztak a Suzukinál - hogy nem tudunk majd kihozni 2-3 év múlva egy 4500 fős átlaglétszámot. Ez volt az egyik követelmény, amin elbuktunk, másik az, hogy, nem láttuk előre, hogy a termelés visszaesik hozzávetőlegesen 30%-kal, amikor ott az akkori termelésnek csak a 80%-át kellett volna biztosítani. Összességében így a

monitoring során derült ki, hogy két alapvető feltételt nem tudtunk teljesíteni, ez az árbevétel-növekedés és a dolgozói átlagállomány. Úgy volt megszabva, hogy monitoring időszakban is 4200-4300-as átlagállományt tartani kellett volna, ehelyett voltunk 3500-an” [Urbán L., Suzuki].

#### **4.4.4.7. Az üzleti titok kérdése**

Az üzleti titok védelmének kérdése - hasonlóan a munkahelyek számának meghatározásához - egyedül a Suzuki esetében nem jelentett hosszabb tárgyalási folyamatot, a kérdésben rövid idő alatt megegyezés történt [Urbán L., Suzuki].

A GM elmondása szerint ebben a témában igyekeztek minél körültekintőbben eljárni, hiszen versenytársi szempontokat kell figyelembe venni. Emellett fontos meghatározni azt, hogy versenyképességi szempontból mi az, ami a közvélemény elé tárható és melyek azok az adatok, amelyek nem [Gál P., GM].

Az AUDI esetében is - szintén versenyképességi tényezőkre hivatkozva - fontos szerepe van az üzleti titok védelmének. Megfigyelhető, hogy a 4 OEM EKD szerződése közül a legtöbb kitakart adat az AUDI szerződésekben van, a másik 3 OEM esetében ugyanazok azok az információk érhetőek el az egyes projektekről.

Greiner Anita hangsúlyozta, hogy a diszkréció és a titoktartás kérdése kiemelt szempont a Mercedes számára. A téma kiemelt jelentőséggel bírt, hiszen a telephelykutatások során - ahol kiemelt szempont volt, hogy ne derüljenek ki részletek a folyamatról - Romániában a cég szándékai ellenére szivárogtak ki információk a helyi sajtóban.

A titoktartás és az adatszolgáltatás kérdésében a kutatási tapasztalatom az, hogy nem letisztázott pontosan mely információk adhatóak ki a közvélemény számára és melyek azok, amelyek az üzleti titok részét képezik.

Fontos eleme továbbá a kérdéskörnek, hogy a témában EB anyagok is elérhetőek, melyek bővebb információt tartalmaznak a magyar szerződéseknél. A Magyar Kormány olyan adatokat nem szolgáltat ki az állampolgároknak üzleti titokra hivatkozva, amelyeket Brüsszel az interneten is közzé tesz.

A kutatásom alapján elmondható, hogy a témában egy joghézag fedezhető fel, azaz nincs pontosan meghatározva, hogy mely adatokat köteles a kormány a közvéleménynek kiadni és melyek azok, amelyek az üzleti titok részét képezik. Azt gondolom, hogy az EKD rendszer hatékonyabbá tételének érdekében, illetve a felmerülő esetleges kellemetlen sajtóbotrányok (pl.: 2004-es Hankook eset, [ASZ, 2008]) elkerülése végett szükséges ennek a jogszabályi háttérnek a pontos tisztázása.

A fent már említett NGM által történő nem valós információkat tartalmazó adatszolgáltatás úgy gondolom egy hasonló, súlyos hibája a rendszernek. Egyrésztől mind Magyarország, mind pedig az érintett vállalatok renoméjára negatív hatással lehet, ha az adatkérő állampolgár azzal szembesül, hogy a valóságnak nem megfelelő adatokat szolgáltatnak ki, másrésztől problémát jelenthet, ha a vállalatokról nem megfelelő, adott esetben a valóságnál negatívabb eredményt<sup>71</sup> mutató hivatalos anyagok kerülnek ki.

## **5. Javaslatok**

A dolgozatomban a magyar autóipari kormánykapcsolati rendszer struktúráját elemeztem, bemutattam a vállalatok és a kormányzat közötti együttműködés szereplőit, illetve a köztük lévő kommunikáció jellegét. Ebben kiemelt szerepet a hazai autóipari befektetésösztönzési rendszer hatékonysága, a jelenlegi gazdaságpolitika autóipari vonatkozásai, illetve a vállalati és kormányzati oldal együttműködésének főbb elemei (kiemelten az EKD rendszer) kaptak.

Ahogy az a dolgozat elején megjelöltem, a tanulmányom célja az volt, hogy a fent említett témákban a kutatási tapasztalataimra alapozva összefoglalóan javaslatokat fogalmazzak meg a hazai autóipari kormánykapcsolati rendszer fejlesztésére.

---

<sup>71</sup> AUDI esetében kevesebb létrehozott munkahely, Suzuki esetében kevesebb támogatott beruházási projekt

Tapasztalataimat, javaslataimat két témakörre osztottam:

### 5.1. Az autóipari kormánykapcsolati rendszer szerkezeti átalakítása

Meglátásom szerint **kormányzati oldalról** kiemelt szempont kell, hogy legyen egy egységes külgazdasági és politikai menedzsment kialakítása, melyben egyértelmű, hogy egyes kérdésekben mely intézmények vagy milyen pozícióban lévő személyek a gépjárműgyártók/autóipari vállalatok, szövetségek partnere a kormányzati oldalról. Fontos a HITA közvetlen alárendelése a folyamatokban<sup>72</sup>, illetve az NGM és a HITA közötti feladatmegosztás pontos szabályozása. Tapasztalataim szerint a Hivatal NGM alá rendelésével duplikációk jelentek meg a rendszerben, így ugyanazok a területek a HITA és az NGM hatáskörébe is tartoznak, ám a felelősség- és a feladatmegosztás nem minden esetben tisztázott. Egy strukturáltabb és konzisztensebben kiépített rendszer hozzájárulhatna az autóipari kormányzati kapcsolatok hatékonyabb működéséhez és csökkentené a kezdeményezések és egyeztetések eseti, ad hoc jellegét. Ehhez a témához csatolnám továbbá a fentebb már említett nyilvánosság kérdését is, mivel meggyőződésem, hogy egy strukturáltabban működő rendszerben kevesebb eséllyel fordulhatnak elő adatközlési tévedések<sup>73</sup>. Ezt a rendszer súlyos hibájának ítélem meg, melyet véleményem szerint a kormányzatnak fejlesztenie kell a jövőben.

A szerkezeti reform kérdését **vállalati oldalról** úgy közelíteném meg, hogy a meglévő, magas hatékonysággal működő bilaterális kapcsolatok mellett az iparági együttműködés szerepe az, amelyet fejleszteni szükséges. Ehhez elengedhetetlen az intenzívebb vállalati aktivitás a már meglévő fórumok (pl.: MGSZ, AVMCS) munkájában, ahol egyes, az iparág számára jelentős témák kiemelését és projektrendszer jellegű kezelését javaslom. Látható, hogy az iparág szereplői elismerik mind a már említett fórumokban rejlő lehetőségeket, mind pedig azt, hogy a hasonló funkciót betöltő szövetségek az USA-ban és Nyugat-Európában (kiemelten Németországban) magas hatásfokkal működnek. Úgy gondolom, hogy az iparági versenyképesség érdekében történő együttműködés a hazai vállalatok (legfőképpen OEM-ek)

<sup>72</sup> Varga Mihály Nemzetgazdasági Miniszter a napokban számolt be arról a döntésről, hogy a HITA a kereskedőházakkal együtt külügyi és külgazdasági államtitkársághoz kerül [autopro, 2013/2], mely egy előre lépés lehet egy hatékonyabb szervezeti működés felé.

<sup>73</sup> Az NGM-ben kiadott EKD szerződések adatait tartalmazó adatbázis helyenként nem a megfelelő információkat tartalmazza. (bővebben lásd: 4. fejezet)

felelőssége és a külföldi tapasztalatokat figyelembe véve, azokra alapozva a hazai vonatkozású témákban szükséges kiterjeszteni és mélyíteni a jelenlegi együttműködést. Ez mind a vállalati szféra, mind pedig a hazai autóipar érdeke.

Mindkét fél részéről szükségesnek érzem a folyamatos igény fenntartását a kooperációra, illetve a közös platformok megszervezésére és azok működtetésére.

## **5.2. Autóipari stratégia, akcióterv**

A szerkezeti átalakítások mellett a tartalmi javaslatok megvalósításának adhat keretet egy autóipari (vagy járműipari) stratégia elkészítése. A készülő NGM-es munkaváltozattal kapcsolatban az a tapasztalatom, hogy a jelenleginél mélyebb kutatómunkát igényel egy ilyen dokumentum összeállítása, melyhez a vállalati szféra bevonása is szükséges (ez azonban nem azt kellene, hogy jelentse, hogy egy részleteiben koránt sem kialakított anyagot küldenek meg a vállalatok számára véleményezésre, hiszen a stratégia megalkotása alapvetően a kormányzat és nem pedig a vállalati szféra feladata).

Szükséges, hogy a kormányzat az általános irányelvek megfogalmazása mellett konkrét akciótervet jelöljön ki, a megfelelő eszközök és határidők hozzárendelésével. Ennek véleményem szerint tartalmaznia szükséges az alábbi témaköröket:

- Hazai beszállítói rendszer fejlesztése:
  - Állami segítségnyújtás azoknak a vállalatoknak, amelyek már közel állnak a beszállítóvá váláshoz
  - A TIER 1-es hazai vállalatok kinevelése
  - Autóipari klaszterek támogatása (képzések, adatbázisok, magas minőségű készülékek)
- Innováció-támogatás és kutatóközpontok:
  - Innováció és kutatás-fejlesztése előtérbe helyezése a versenyképesség megőrzésének érdekében<sup>74</sup>
  - Az innováció-támogatási rendszer egyszerűsítése/fejlesztése/hatékonyabbá tételése a vállalatok bevonásával
- Duális képzés, szakképzés fejlesztése:

---

<sup>74</sup> Az EU kiemelt célja az autóipari versenyképesség megőrzésének elősegítése melyben fontos szerepet kap az innováció-támogatás, hiszen a válság okozta kihívásoknak a vállalatok csak akkor tudnak megfelelni, ha nagyobb hangsúlyt fektetnek a minőségre és az innovációra. [EB, 2012]

- Régiós központok kialakítása
  - Az eddigi tapasztalatok (AUDI, Mercedes) értékelése és felhasználása
  - Szervezettebb irányítás, vállalatokkal egyeztetés
  - Kormányzati és vállalati anyagi hozzájárulás
- Az iparág szereplői közt meglévő együttműködés fórumai és azok feladatkörei
- Mely szervezetek együttműködésével, milyen fórumokon keresztül történik a megvalósítás
  - A pontos célkitűzések mellé határidők és eszközök (anyagi hozzájárulás) rendelése
  - Visszacsatolás készítése

## 6. Összegzés

Összességében elmondható, hogy az autóipar a magyar gazdaság húzóágazatai közé tartozik és az iparágaknak kiemelt szerepe van a mindenkori kormány gazdaságpolitikájában. A hazai autóipar, illetve a gazdaság versenyképességének alakulása is függ attól, hogy milyen mértékben hatékony az iparág szereplői között (vállalat-vállalat, kormányzat-vállalat) meglévő kooperáció. Ma, a rendszerváltás után 23 évvel, amikor egy nemzetközileg integrálódott magyar piacgazdaságról beszélhetünk, ahol jelentős mértéket öltött a külföldi közvetlen beruházások mértéke, így többé nem kezelhető „kényes témaként” a lobbizási tevékenység jelenléte és fejlesztése, melyet jól alátámasztanak a hatékonyan működő nyugati kormánykapcsolati rendszerek.

A kormányzati kapcsolatok rendszerének szerkezeti felépítésénél látható, hogy a kormányzati oldalról bár a gazdaságpolitikában kimagasló szerepe van a hazai autóiparnak, a hatékonyabb működés érdekében egy kiépítettebb külgazdasági, autóipari menedzsmentre van szükség. A vállalati oldalról történő megközelítésben kiemelt jelentőséggel bír a hazai 4 OEM vállalat, ahol minden esetben megjelenik a kormányzati kapcsolatok területe a vállalati tevékenységek között. A közvetlen vállalat-kormányzat kapcsolatok mellett fontos szerepe van az iparági lobbizásnak is, amely az OEM vállalatok együttműködése mellett a hazai autóipari beszállítói hálózatot is magában foglalja. Ezzel kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy az iparági lobbizási kutatási tapasztalatok alapján nem a megfelelő hatékonysággal működik, hiszen a szövetségek száma magas, azonban a tevékenységek határfoka nem kielégítő. A hatékonyabb iparági együttműködés érdekében szükséges lenne néhány fórum kiemelése, amelyek keretében az autóipar szereplőinek együttműködésével rendszeres diskurzus jönne létre az iparág

meghatározó szakmai kérdéseiről. Erre lehet példa a duális képzés rendszerének kiterjesztése, az adókönyvet alakítása, a támogatási rendszer és a hazai beszállítói hálózat fejlesztése.

A támogatási rendszer témakörén belül külön elemzésre került az EKD támogatások rendszere, melyben kiemelt szerepet a hazai a 4 OEM vállalat EKD projektjei kaptak. Az elemzésből látható, hogy mint ahogy az a támogatás megnevezésében szerepel, minden esetben egyedi eljárásról beszélhetünk és egy támogatási csomagban kezelt projektekről. Az egyedi jelleg mellett azonban látható, hogy az egyeztetések és eljárások menete minden esetben hasonló jelleget öltött. A tárgyalások során legkiemeltebb téma - a támogatás összegének meghatározása és az infrastrukturális kérdések tisztázása mellett - a teremtet munkahelyek számának meghatározása volt, hiszen ez az a szempont, amely kiemelt szerepet élvez a kormányok gazdaságpolitikájában az elmúlt évtizedet tekintve. Az EKD kutatás tapasztalatai alapján elmondható, hogy a rendszer hatékonyságának növelése érdekében releváns szempont kell, hogy legyen egyrészt a bürokratikus folyamatok egyszerűsítése és gyorsítása, másrészt pedig az üzleti titok védelmét és a közérdekű adatszolgáltatás területét érintő joghézag tisztázása.

A fentiek értelmében szükség van egy átfogó, konkrét célokat, eszközöket és határidőket magában foglaló Járműipari/Autóipari Stratégia elkészítésére, melyben kiemelt elemként szükséges, hogy szerepeljen a hazai beszállítói rendszer fejlesztése, az innováció-támogatás és kutatóközpontok kérdése, a duális képzés, szakképzés fejlesztésének témaköre és ehhez rendelve az iparág szereplői közt meglévő együttműködés fórumainak és azok feladatköreinek megjelenítése. Ez utóbbiban kiemelt szerepe lehet az AVMCS hatékony és rendszeres működtetésének a releváns iparági szereplők bevonásával.

A kutatásomat - mely témában hazánkban ilyen jellegű átfogó elemzés még nem készült - egy kiindulópontnak szánom, melynek célja, hogy írásos formában rendszerezve összegezze a kormánykapcsolati rendszerről tapasztaltakat, illetve, hogy javaslatok megfogalmazásával felhívja a figyelmet az iparági együttműködésben rejlő lehetőségekre.

A kutatás folytatását illetően az a meglátásom, hogy a résztémákra (pl.: szerkezeti reformok, fórumok működtetése, hazai beszállítói hányad növelése, duális képzés fejlesztése, stb.) vonatkozóan szükséges egy-egy mélyebb, részletesebb elemzés és akcióterv készítése a

szereplők bevonásával. Az elkövetkező időkben a fő célom az, hogy a leírtak megvalósuljanak, majd ezt követően pedig egy visszajelzés, visszacsatolás készüljön. Úgy gondolom, hogy ez a folyamat hozzájárulhat a magyar autóipari szereplők közötti együttműködés hatékonyságának és az iparág versenyképességének növeléséhez.

## IRODALOMJEGYZÉK

### Mélyinterjúk:

#### **Dr. Becsey Zsolt**

Időpont, helyszín: 2013. január 18., Budapest

Hivatkozva: [Becsey Zs.]

#### **Bogáthy Gyula**, Nemzeti Külgazdasági Hivatal (HITA)

Időpont, helyszín: 2012. október 2., Budapest

#### **Gál Péter**, Opel Southeast Kft.

Időpont, helyszín: 2012. október 25., Budaörs

és

2012. december 13., Budaörs

Hivatkozva: [Gál P., GM]

#### **Greiner Anita**, Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft

Időpont, helyszín: 2013. február 21., Stuttgart-Budapest (telefonos interjú)

Hivatkozva: [Greiner A., Mercedes]

#### **Kokas Tamás**, Nemzeti Külgazdasági Hivatal (HITA)

Időpont, helyszín: 2013. február 14., Budapest

Hivatkozva: [Kokas T., HITÁ]

#### **Ligeti László**, Visteon Hungary Kft.

Időpont, helyszín: 2013. január 22., Székesfehérvár-Budapest (telefonos interjú)

Hivatkozva: [Ligeti L., Visteon]

#### **Lőre Péter**, AUDI Hungaria Motor Kft.

Időpont, helyszín: 2013. január 15., Győr

és

2013. február 4., Győr

Hivatkozva: [Lőre P., AUDI]

**Dr. Urbán László**, Magyar Suzuki Zrt.  
Időpont, helyszín: 2013. február 11., Esztergom  
Hivatkozva: [Urbán L., Suzuki]

## **Offline források:**

### **- Kormányzati és vállalati források**

HITA (2013/1): Támogatási lehetőségek Magyarországon - 2013

Hrovatin Zsolt, Szilágyi Gergely - NGM: Importéka miniprojekt – Legjobb gyakorlatok a befektetésösztönzésben

Magyar Suzuki Zrt.(2011): Task Force Presentations

NGM:EKD-NB/VKB-2008/12 TÁMOGATÁSI SZERZŐDÉS

NGM:EKD-FELD-2011/1.TÁMOGATÁSI SZERZŐDÉS az AUDI HUNGARIA MOTOR Korlátolt Felelősségű Társaság támogatása ügyében

NGM:EKD-FELD-2011/3.TÁMOGATÁSI SZERZŐDÉS az AUDI HUNGARIA MOTOR Korlátolt Felelősségű Társaság támogatása ügyében

NGM:EKD-FELD-2011/2. TÁMOGATÁSI SZERZŐDÉS A General Motors Powertrain - Magyarország Autóipari Korlátolt Felelősségű Társaság támogatása tárgyában

NGM:EKD-NB/VKB-2008/16 INCENTIVE AGREEMENT on providing a Cash Grant to Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft.

NGM:EKD-NB/VKB-2004/7 TÁMOGATÁSI SZERZŐDÉS

NGM:EKD-NB/VKB-2007/8 TÁMOGATÁSI SZERZŐDÉS

NGM (2012): EKD nyilvános adatok

Nemzeti Külgazdasági Hivatal: ITD Hungary és a Mercedes projekt

Dr. Urbán L. (2012): A Magyar Suzuki Zrt. tapasztalatai a hazai beszállítók arányának növelésében

### **- Egyéb offline források**

Antalóczy Katalin (2003): Működőtőke-befektetések és befektetés-ösztönzés Magyarországon SZTE Gazdálkodástudományi Kar Közleményei 2003. JATEPress, Szeged 34-46. oldal

Magyar Közlöny, 177. szám

McGrath, Conor (2002): Comparative Lobbying Practices – Washington, London Brussels.

Molnár Ernő (2012): Kelet-Közép-Európa az autóipar nemzetközi munkamegosztásában  
Tér és Társadalom, 26. évf., 1. szám, 2012

NGM (2011): Külgazdasági Stratégia

Szabó Gábor (1997): A duális képzés rendszere és a projekt orientált képzés kapcsolata  
Kandó Kálmán Műszaki Főiskola

Tóth Csaba Gábor (2007): Öltöny, kapcsolatok, lobbizás – az érdekérvényesítés művészete

### **Internetes források**

AHK: Magunkról

<http://www.ahkungarn.hu/hu/magunkrol/>

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

ASZ (2008): JELENTÉS a gazdaságfejlesztés állami eszközrendszere működésének ellenőrzéséről

<http://www.asz.hu/jelentes/0802/jelentes-a-gazdasagfejleszt-es-allami-eszkozrendszere-mukodesenek-ellenorzeserol/0802j000.pdf>

Letöltés dátuma: 2013. március 10.

AUDI/1: Profil

<http://audi.hu/hu/profil/>

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

AUDI/2: History

[http://www.audi.com/com/brand/en/company/audi\\_history.html](http://www.audi.com/com/brand/en/company/audi_history.html)

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

Autopro (2013/1): Az egyik legversenyképesebb autóipari piac vagyunk

<http://www.autopro.hu/magyar-hirek/Az-egyik-legversenykepesebb-autoipari-piac-vagyunk/5236/>

Letöltés dátuma: 2013. március 24.

Autopro (2013/2): Év befektetője: Járműipari cégek a díjazottak között

[http://www.autopro.hu/hazai\\_palya/audi/ev-befektetoje-Jarmuipari-cegek-a-dijazottak-kozott/5234/](http://www.autopro.hu/hazai_palya/audi/ev-befektetoje-Jarmuipari-cegek-a-dijazottak-kozott/5234/)

Letöltés dátuma: 2013. március 24.

Autopro (2013/3): Virtuális piactér járműipari beszállítóknak

<http://www.autopro.hu/magyar-hirek/Virtualis-piacter-jarmuipari-beszallitoknak/5106/>

Letöltés dátuma: 2013. március 21.

Daimler: Company

<http://www.daimler.com/company>

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

EB (2012): Fel kell turbózní Európa gépjárműiparát  
[http://ec.europa.eu/news/business/121109\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/news/business/121109_hu.htm)

Letöltés dátuma: 2013. március 17.

EC: Az Európai Bizottság állami támogatásokkal kapcsolatos feladatai  
[http://ec.europa.eu/eu\\_law/state\\_aids/state\\_aids\\_role\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/eu_law/state_aids/state_aids_role_hu.htm)

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

EMIS: Visteon Hungary Kft.

[http://www.securities.com/Public/companyprofile/HU/Visteon\\_Hungary\\_Kft\\_hu\\_1441344.html](http://www.securities.com/Public/companyprofile/HU/Visteon_Hungary_Kft_hu_1441344.html)

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

Endrődi-Kovács V. - Hegedűs K. (2011): A közvetlen külföldi befektetések és a korrupció közötti kapcsolat

[http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/541/1/vt\\_2011k1p4.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/541/1/vt_2011k1p4.pdf)

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

EUROPEAN COMMISSION: STATE AID — HUNGARY, State aid C 31/09 (ex N 113/09) — Aid to Audi Hungaria Motor Kft.

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:064:0015:0031:EN:PDF>

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

GlobalSuzuki: History

<http://www.globalsuzuki.com/corporate/history/index.html>

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

GM: Company

<http://www.gm.com/company/aboutGM.html>

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

HITA/1: Automotive Industry in Hungary

<http://www.hita.hu/Content.aspx?ContentID=d6b7edb4-17aa-42a4-8d70-470fa0f74895>

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

HITA/2: Magunkról

<http://www.hita.hu/hu/Content.aspx?ContentID=acecbc06-9776-4d34-874b-01e7639b61a8>

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

HITA (2013/2): Befektetésösztönzés

<http://hita.hu/hu/Content.aspx?ContentID=fee8a8dc-4cd5-4658-86ad-847485eb4fa8>

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

HITA (2012): TÁMOGATÁSI LEHETŐSÉGEK MAGYARORSZÁGON

<http://hita.hu/Content.aspx?ContentID=b6bc7aa9-5797-49a7-95e7-8e9d813b0516>

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

IMPC: Fogalomtár - JIT

<http://www.impc.hu/words.php?type=1>

Letöltés dátuma: 2013. március 17.

Jogtár (2013/1): 2010. évi CXXXI. Törvény a jogszabályok előkészítésében való társadalmi részvételről

[http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1000131.TV](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1000131.TV)

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

Jogtár (2013/2): 270/2012. (IX. 25.) Korm. Rendelet a Kormány egyedi döntéseivel megítélhető regionális beruházási támogatás szabályairól és a Beruházás ösztönzési célélőirányzat felhasználásának szabályairól

[http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1200270.KOR&celpara=#xcelparam](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200270.KOR&celpara=#xcelparam)

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

Jogtár (2013/3): 2011. évi CXII. Törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról

[http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1100112.TV&timeshift=1](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100112.TV&timeshift=1)

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

Kormányportál (2013/1): Dr. Cséfalvay Zoltán életrajza

<http://www.kormany.hu/hu/nemzetgazdasagi-miniszterium/parlamenti-es-gazdasagstrategiaert-felelos-allamtitkarsag/az-allamtitkar/dr-csefalvay-zoltan-eletrajza>

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

Kormányportál (2013/2): Stratégiai partnerségi megállapodás Magyarország Kormánya és az AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. együttműködéséről

<http://www.kormany.hu/download/c/2d/c0000/KormanyAudi20130226.pdf>

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

Kormányportál (2012/1): Stratégiai partnerségi megállapodás Magyarország Kormánya és a Daimler AG együttműködéséről

[http://www.kormany.hu/download/b/d7/b0000/Korm%C3%A1ny\\_Daimler\\_egyuttmukodes20121109.pdf](http://www.kormany.hu/download/b/d7/b0000/Korm%C3%A1ny_Daimler_egyuttmukodes20121109.pdf)

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

Kormányportál (2012/2): Stratégiai partnerségi megállapodás Magyarország Kormánya és a Magyar Suzuki Zrt. együttműködéséről

[http://tdk.uni-corvinus.hu/letoltesek/elozetes\\_szekciobeosztas\\_2013.pdf](http://tdk.uni-corvinus.hu/letoltesek/elozetes_szekciobeosztas_2013.pdf)

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

KSH: Tájékoztatási Adatbázis/Általános Gazdasági Mutatók/Külkereskedem

<http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/themeSelector.jsp?&lang=hu>

Letöltés dátuma: 2013. január 14.

MAG: Cégbemutató

[http://magzrt.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70&Itemid=194](http://magzrt.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=194)

Letöltés dátuma: 2013. március 17.

MAJOSZ: Szövetségünkéről

[http://www.majosz.hu/3/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50&Itemid=2&lang=hu](http://www.majosz.hu/3/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=2&lang=hu)

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

Mercedes-Benz: A kecskeméti beruházás

[http://www.mercedes-benz.hu/a\\_mercedes\\_gyar/a\\_kecskemeti\\_beruhazas](http://www.mercedes-benz.hu/a_mercedes_gyar/a_kecskemeti_beruhazas)

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

Mészáros Á. (2010): Közvetlen külföldi beruházások integráltsága a beszállítói kapcsolatok tükrében: a magyarországi Suzuki példája

[http://www.omikk.bme.hu/collections/phd/Gazdasag\\_es\\_Tarsadalomtudomanyi\\_Kar/2011/Meszáros\\_Adam/ertekezes.pdf](http://www.omikk.bme.hu/collections/phd/Gazdasag_es_Tarsadalomtudomanyi_Kar/2011/Meszáros_Adam/ertekezes.pdf)

Letöltés dátuma: 2013. január 24.

MFOR (2012): Orbán: termelés mindenek felett

[http://www.mfor.hu/cikkek/Orban\\_termeles\\_mindenek\\_felett.html](http://www.mfor.hu/cikkek/Orban_termeles_mindenek_felett.html)

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

MGE: Bemutakozás

<http://www.mge.hu/page.php?PID=1&IID=hu>

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

MGSZ/1: Bemutakozás

<http://www.gepjarmuipar.hu/a-szovetseg/bemutakozas/>

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

MGSZ/2: Történet

<http://www.gepjarmuipar.hu/a-szovetseg/tortenet/>

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

MTI/Magyar Hírlap (2012): MH: Orbán azonnali hatállyal kirúgta külgazdasági megbízottját

[http://hvg.hu/itthon/20120724\\_becsey\\_szijjarto](http://hvg.hu/itthon/20120724_becsey_szijjarto)

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

N 671/2008. sz. állami támogatás – Magyarország „LIP – Támogatás a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Korlátolt Felelősségű Társaság részére

[http://ec.europa.eu/eu\\_law/state\\_aids/comp-2008/n671-08.pdf](http://ec.europa.eu/eu_law/state_aids/comp-2008/n671-08.pdf)

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

NATURA.2000: Mi a natura 2000?

<http://www.natura.2000.hu/>

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

NAV (2012): Tájékoztató az ágazati különadó szabályairól

[http://www.nav.gov.hu/data/cms215897/48\\_Tajekoztato\\_az\\_agazati\\_kulonado\\_szabalyairol\\_20.pdf](http://www.nav.gov.hu/data/cms215897/48_Tajekoztato_az_agazati_kulonado_szabalyairol_20.pdf)

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

Onlinemarketing: B2B

<http://onlinemarketingszotar.hu/b>

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

PANAC: Rólunk

[http://www.autocluster.hu/content\\_5-hu.html](http://www.autocluster.hu/content_5-hu.html)

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

Parlament: Beruházás ösztönzési célú irányzat

<http://www.parlament.hu/irom38/1145/adatok/fejezetek/15.pdf>

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

Portfolio (2012): Veszélyben az autógáz?

[http://www.portfolio.hu/users/elofizetes\\_info.php?t=cikk&i=169912](http://www.portfolio.hu/users/elofizetes_info.php?t=cikk&i=169912)

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

Privátbankár (2012): Büdzsé: marad a bankadó, nem lesz könnyű évünk 2013-ban - részletes elemzés

<http://privatbankar.hu/makro/budzse-marad-a-bankado-nem-lesz-konnyu-evunk-2013-ban-reszletes-elemzes-248121>

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

RÁBA: Cégprofil

<http://www.raba.hu/cegprofil.html>

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

Rácz-Káté Mónika (2009): Érdekvédelem, érdekegyeztetés az Európai Unióban és Magyarországon II.

[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Nn9dVktRmScJ:www.tudasklaszter.hu/filemanager/active%3Ffid%3D33+&hl=en&gl=hu&pid=bl&srcid=ADGEESg2G8-wHrK7Oe7xQ3JleQWs7frQ5oZ0jBAWllRj9HoKH77atzWHeMfj3lTYli\\_sGzg9hLtl-w\\_OHpTH8ti\\_1H\\_quu4y40p5gyjBsTD8O\\_sWVlJZzWLgT1yv6NvB2TOl-VHlI9F&sig=AHIEtbQA3aMbhlOGK3Zm4yNvbJu8JfuqEQ](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Nn9dVktRmScJ:www.tudasklaszter.hu/filemanager/active%3Ffid%3D33+&hl=en&gl=hu&pid=bl&srcid=ADGEESg2G8-wHrK7Oe7xQ3JleQWs7frQ5oZ0jBAWllRj9HoKH77atzWHeMfj3lTYli_sGzg9hLtl-w_OHpTH8ti_1H_quu4y40p5gyjBsTD8O_sWVlJZzWLgT1yv6NvB2TOl-VHlI9F&sig=AHIEtbQA3aMbhlOGK3Zm4yNvbJu8JfuqEQ)

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

Suzuki: A Suzuki Magyarországon

[http://www.suzuki.hu/pages/display/magyar\\_suzuki\\_zrt./tartalom/vallalat/tortenelem](http://www.suzuki.hu/pages/display/magyar_suzuki_zrt./tartalom/vallalat/tortenelem)

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

VG (2011): Itt az állami hulladékkezelő

<http://www.vg.hu/vallalatok/szolgaltatas/itt-az-allami-hulladekkezelo-356660>

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

VG (2012): A Volkswagen konszern a világ legnagyobb árbevételű autógyártója

<http://www.vg.hu/vallalatok/ipar/a-volkswagen-konszern-a-vilag-legnagyobb-arbevetelu-autogyartoja-372811>

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

Világgazdasági Intézet: Néhány gondolat nemzetközi autóipari értékláncról  
[http://vilaggazdasagi.blog.hu/2013/02/26/nehany\\_gondolat\\_a\\_nemzetkozi\\_autoipari\\_erteklancrol](http://vilaggazdasagi.blog.hu/2013/02/26/nehany_gondolat_a_nemzetkozi_autoipari_erteklancrol)

Letöltve: 2013. március 19.

Webopedia: OEM

<http://www.webopedia.com/TERM/O/OEM.html>

Letöltés dátuma: 2013. március 19.

Webster's Online Dictionary

<http://www.websters-online-dictionary.org/definition/lobby>

Letöltés dátuma: 2013. március 14.

## **MELLÉKLETEK** **FOGALOMMAGYARÁZAT és RÖVIDÍTÉSEK**

**AUDI:** Audi Hungaria Motor Kft.

Az AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. 1993-ban alakult meg Győrben az AUDI AG 100%-os leányvállalataként 1 millió euró törzstőkével. Az AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. gyártja az Audi-konzern csaknem egész motorválasztékát. Ezen kívül a magyar Audi-leányvállalat szállítja a motorokat a Volkswagen, a Seat és a Skoda márkák számára is. [AUDI/1]

**AUDI AG:** Német autógyártó cég, melynek székhelye a németországi Ingolstadt-ban található. 1964 óta 99,7%-ban a Volkswagen AG leányvállalata. [AUDI/2]

**AVMCS:** Autóipari Versenyképességi Munkacsoport

Az MGSZ Elnöksége a kormányzattal 2008 végétől intenzív tárgyalásokat folytatott – az Autóipari Versenyképességi Munkacsoport keretén belül közvetlenül a Nemzetgazdasági Minisztériummal – először az elhúzódó gazdasági válság hatásainak mérséklése érdekében, majd a jövőbeni iparági növekedés lehetőségeit megalapozó intézkedések előkészítésében és véleményezésében. [MGSZ/2]

**BC:** Beruházás ösztönzési céllelőirányzat

A Beruházás-ösztönzési céllelőirányzat (BC) stratégiai fontosságú eszköz a Kormány befektetés-ösztönzési politikájában. A BC terhére történik az 50 millió euró feletti értékű, nemzetgazdasági szempontból kiemelkedő jelentőségű nagyberuházások és a 10 millió eurót meghaladó értékű beruházások támogatása, amelyekről minden esetben a Kormány egyedileg dönt. A nagyberuházások ösztönzésére és támogatására vonatkozó rendszer 2003 óta működik. [Parlament]

**BCE:** Budapesti Corvinus Egyetem

**B2B:** Business to Business, azaz vállalatok közti

A B2B a cégek közti mindenféle interakciók jellemzésére szolgáló kommunikációs forma.  
[Onlinemarketing]

**CEE:** Central and Eastern Europe, Közép-Kelet Európa

**Daimler AG:** Német autógyártó cég, melynek székhelye a németországi Stuttgart-ban található.

**Duális képzés:**Duális képzés alatt olyan képzési formát értünk, melynek keretében az elméleti képzés szakiskolákban, a gyakorlati képzés pedig üzemekben, vállalatoknál történik. Az üzem és az iskola kiegészíti egymást. [Szabó G.,1997]

**EB:** Európai Bizottság

Az Európai Bizottság feladata többek között az állami támogatások ellenőrzése. Egy tagállam csak akkor indíthat útjára állami támogatási programot, ha azt az Európai Bizottság jóváhagyta. A tagállamok tehát – a konkrétan meghatározott kivételektől eltekintve – kötelesek minden tervezett állami támogatásról bejelentést tenni a Bizottságnak. A bejelentés menetét jogszabály rögzíti. [EC]

**EKD szerződés:** Az EKD-val megítélt támogatásról szóló szerződés.

**EKD:** Egyedi kormánydöntéssel nyújtható készpénz-támogatás

**FDI:** Foreign direct investment, azaz közvetlen külföldi beruházás

A Nemzetközi Valutaalap megfogalmazásában a közvetlen külföldi beruházás a nemzetközi befektetés egy olyan kategóriája, amely révén az egyik ország gazdaságában székhellyel rendelkező egység (külföldi befektető) egy másik országban lévő vállalatban tartós érdekeltséget szerez. [Endrődi-Kovács V. - Hegedüs K. (2011)]

**GM:** General Motors

A General Motors Corporation (GM) nemzetközi autógyárat 1908-ban alapították, főhadiszállása Michigan államban, Detroit városában található. A GM márkái közé tartozik többet között az OPEL is. [GM]

**HITA:** Hungarian Investment and Trade Agency, magyar nevén Nemzeti Külgazdasági Hivatal

A Magyar Kormány által létrehozott Nemzeti Külgazdasági Hivatal (HITA) feladata egyfelől a hazai kis- és középvállalkozások külgazdasági tevékenységének támogatása, másfelől a külföldi cégek magyarországi befektetéseinek ösztönzése. A Hivatal a nemzetgazdasági miniszter irányítása alatt működő központi hivatal, önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv. [HITA/2]

**ITD:** ITD Hungary Zrt.

A HITA elődje, az ITD 2012. december 31-én megszűntette tevékenységét. Funkcióiban megegyezett a jelenleg Nemzeti Külgazdasági Hivatal (HITA) néven működő kormányhivatallal. [Magyar Közlöny 177. szám]

**JIT:** Just In Time, jelentése „épp időben”

A JIT filozófia lényege a vevői igény által vezérelt, minimális veszteségekkel működő húzó rendszerű termelés és anyagellátás kialakítása. A JIT működés elérése során a cél az, hogy a megfelelő anyag, a megfelelő helyen, a megfelelő időben, a megfelelő mennyiségben rendelkezésre álljon. [IMPC]

**KKV:** Kis- és középvállalkozás

**K+F:** Kutatás és fejlesztés

**MAG Zrt.:** Magyar Gazdaságfejlesztési Központ

A MAG - Magyar Gazdaságfejlesztési Központ az Új Széchenyi Terv keretében a vállalkozói szféra és a vállalkozói környezet erősítését célzó Gazdaságfejlesztési Operatív Program (GOP) közreműködő szervezete. A GOP mellett a Közép-magyarországi Operatív Program feladatait is ellátja, valamint továbbviszi elődszervezeteinek a GVOP (Gazdasági Versenyképesség Operatív Program) -ból maradt kötelezettségeit. [MAG]

**MAJOSZ:** Magyar Járműalkatrészgyártók Országos Szövetsége

A szövetség 1993 áprilisában tartotta alapító ülését, a szervezet célja a hazai gépjárműalkatrész-, és részegység-gyártás járműipari szakterületen működő szakmai, gazdasági és társadalmi érdekképviselet. [MAJOSZ]

**Mercedes:** Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft.

A Mercedes-Benz Manufacturing Hungary autógyár Kecskeméten található, ahol 2012. március 29. óta gyártanak Mercedes személygépkocsikat. A cég a németországi Daimler AG leányvállalata. [Mercedes-Benz]

**MGE:** Magyar Gépjárműimportőrök Egyesülete

A szervezet célja, hogy az autóértékesítési piacot és kereskedelmi tevékenységet szabályozó törvények és rendeletek, egyaránt vonatkozzanak a kereskedelem valamennyi résztvevőjére és ez alól ne lehessen kivétel, ami így azonos feltételeket biztosít a vásárlónak. [MGE]

**MGSZ:** Magyar Gépjárműipari Szövetség

Az MGSZ azzal a céllal jött létre, hogy fórumot biztosítson a gépjárműipari tevékenységet folytató szervezetek együttműködéséhez. Célja a magyarországi székhellyel rendelkező gépjárműipari termékeket gyártók és ezekkel együttműködők érdekeinek feltárása, koordinációja és érvényre juttatása; a hazai és nemzetközi szervezetek előtt való képviseletük,

valamint a társszervezetekkel és egyes kormányzati szervekkel való kapcsolattartás és információcsere. [MGSZ/1]

**MSC:** Magyar Suzuki Corporation, azaz Magyar Suzuki Zrt. (lásd: Suzuki)

**Natura 2000:** A Natura 2000 területek olyan értékes természeti területek, élőhelyek többé-kevésbé összefüggő láncolata, amelyek az eredeti európai élővilágot őrzik. [NATURA.2000]

**NFGM:** Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium

**NFM:** Nemzeti Fejlesztési Minisztérium

**NGM:** Nemzetgazdasági Minisztérium

**OEM:** Original Equipment Manufacturer, azaz késztermék-előállító

Kész termék-előállító vállalatok, amelyek más vállalatok termékein végső munkálatokat végezve a készterméket saját márkanéven értékesítik. [Webopedia]

**Off-set megállapodás:** elszámolási megállapodás

**PANAC:** Pannon Autóipari Klaszter

A Pannon Autóipari Klaszter a Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács kezdeményezésére 2000. december 20-án került megalapításra a legnagyobb magyarországi (multinacionális és magyar) autóipari vállalatok támogatásával, hogy iparág-specifikus szolgáltatásai révén elősegítse a hazai autóipar nemzetközi versenyképességének javítását. [PANAC]

**Projektmenedzser** <sup>75</sup> : A külföldi közvetlen beruházások állami szektorból történő előkészítő/támogató munkáját vezető személy.

**RÁBA:** Rába Járműipari Holding Nyrt.

A több mint egy évszázados autóipari tapasztalattal rendelkező Rába Járműipari Holding Nyrt. az iparág egyik legnagyobb magyar vállalata. A vállalatcsoport stratégiai üzletága haszongépjárművekhez, mezőgazdasági erőgépekhez és földmunkagépekhez kifejlesztett futóműveket, futómű főegységeket és alkatrészeket, haszon- és személygépjárművekhez alkatrészeket, illetve speciális járműveket gyárt. [RÁBA]

**SMC:** Suzuki Motor Corporation

Japán autógyártó cég, melynek székhelye a Japán Hamamatsu-ban található. [GlobalSuzuki]

**SUZUKI:** Magyar Suzuki Zrt.

Az esztergomi Suzuki gyár 1991-ben egy 350 000 négyzetméteres területen létesült Suzuki személygépkocsik gyártása céljából. A cég a japán Suzuki Motor Corporation leányvállalata. [Suzuki]

---

<sup>75</sup> Saját fogalommagyarázat

**Suzuki Task Force:** Egy olyan munkacsoport, amelynek tagjai a kormányzat és a Suzuki szakemberei. A Suzuki Task Force célja, hogy elősegítse a hatékonyabb együttműködést a közös ügyek tekintetében (pl.: Esztergom környéki infrastruktúra fejlesztése, hazai beszállítói hálózat versenyképességének növelése) [Magyar Suzuki Zrt., 2011]

**SZJA:** személyi jövedelemadó

**TIER (1,2,3,4,5) beszállító:** A beszállítói rendszer csúcsán lévő vállalatokat nevezzük első körös azaz TIER 1 vállalatoknak, amelyek komplett rendszerek előállítását végezték (moduláris termelés) és a nagy autógyárak termelési rendszeréhez kapcsolódóan világszinten szervezik tevékenységüket. A beszállító lánc alsóbb szintjein a főként találhatóak a TIER 2/TIER 3/TIER 4/TIER 5 vállalatok, amelyek kevésbé összetett komponenseket gyártanak és főként a rendszer magasabb szintjein lévő beszállítóknak szállítanak terméket. [Világgazdasági Intézet]

**VISTEON:** Visteon Hungary Kft.

A Visteon Hungary Kft. a Ford Hungária Kft. jogutódjaként jött létre 2000-ben. A vállalat fő tevékenysége az autóalkatrész-gyártás, amely a vállalat székesfehérvári gyárában történik. A vállalat főbb termékei: üzemanyag-szivattyú, önindító, szívcsonk, ablakmosó tartály, üzemanyagtank, műszerfal. [EMIS]

**VW (AUDI) konszern:** Volkswagen (AUDI) konszern

A Volkswagen konszern német autógyártó vállalat, egyike a legnagyobb autógyártó cégeknek a világon. A cégcsoporthoz tartozik az AUDI márka is. [VG, 2012]

## A VÁLLALATOKNÁL KÉSZÜLT MÉLYINTERJÚK KÉRDÉSSORA<sup>76</sup>

### 1. *Kormányzati kapcsolatok:*

- Hogyan épül fel a vállalaton belül a kormányzati kapcsolatok területe? Hányan, milyen pozícióban lévő személyek felelősek a területért? Hogyan oszlik meg a felelősség és a feladatkörök?
- Mennyire kapott szabad kezdet a magyar vezetés a külföldi anyavállalattól a kormányzati kapcsolatokat érintő feladatok kezelésében, döntések meghozatalában? Milyen mértékben van „magyar kézben” a területet érintő feladatok kezelése?

---

<sup>76</sup> Mind a 4 OEM-nél ugyanez az interjú készült, az EKD esetében a vállalat legutóbbi projektjével kapcsolatban. Dr. Becsey Zsolttal ugyanezen a kérdéssor mentén folyt a beszélgetés, kormányzati oldalról elemezve a témát.

- Általánosságban milyen területeken, milyen fórumokon és milyen témákban (pl.: pályázatok, jogszabály- és stratégiaalkotás, innováció támogatás, munkahely-teremtés kérdése) van diskurzus a cég és a kormányzat között?
- Hogyan értékeli a kormány jelenlegi járműipari stratégiáját? Milyen pozitív/negatív aspektusai vannak a kormány autóipart érintő politikájának? Mi az általános vélemény az ágazatot érintő munkahely-teremtési, hazai beszállítói hányad növelését és a duális képzés támogatását érintő kormányzati törekvésekről?

## **2. *Autóipari vállalati szövetségek:***

- Mióta tagja a vállalat az MGSZ-nek és milyenek a szövetségen belüli tapasztalatai? Mennyire tartja hatékonynak a szervezet működését, mekkora szerepe van az ipari közös fellépésnek az egyedi lobbitevékenységek mellett?
- Melyek a magyar autóipari szövetségi együttműködés kitörési pontjai, melyek a jövőbeni kooperáció meghatározó elemei? Mely irányvonalak mentén szükséges fejleszteni az együttműködést?

## **3. *Autóipari befektetés-ösztönzés:***

- Hogyan ítéli meg (akár a környező országokhoz viszonyítva is) a hazai befektetés-ösztönzési rendszerben az alábbi tényezők hatékonyságát, melyek ezeken belül azok a területek, melyeket célszerű lenne fejleszteni:
  - Bürokrácia és ügyintézés
  - A támogatási rendszer felépítése
  - A szükséges adatok (pl.: ágazati számadatok, elemzések) rendelkezésre állása, hozzáférhetősége
  - Online megjelenések, design, esztétikum, átláthatóság (HITA)
  - Projektmenedzserek teljesítménye: nyelvtudás, kommunikáció, üzleti/ágazati/jogszabályi felkészültség, megfelelő motiváció és együttműködési hajlandóság
- Hogyan ítéli meg azt a beruházásösztönzést érintő szerkezeti változást, hogy megszűnt az ITD Hungary Zrt. és immár a szervezet HITA néven közvetlenül az NGM alatt működik?
- Hogyan ítéli meg a Magyarországon lévő külföldi működő-tőke (kiemelten az autóipar) szemszögéből a jelenlegi gazdasági, politikai helyzetet, szabályozási környezetet? Milyen mértékben reagál az anyacég ezeken a területen történő (esetleges negatív) változásokra?

- Hogyan értékeli az elmúlt évtized magyar befektetés-ösztönzési rendszerét, a kormányok FDI politikáját (kiemelten az autóipari nagyberuházásokra)?

#### **4. EKD**

- Általános összefoglaló, a beruházás háttere: Mikor, hol, mi alapján született meg a beruházás ötlete? Léteztek-e és ha igen milyen egyéb beruházásra készültek tervezetek?
- Előkészületek: Milyen hatástanulmányok, pénzügyi- és üzleti tervek, stb. készültek a vállalat részéről és ezeket hol készítették?
- A kormányzattal történő együttműködés menete: Hogyan néz ki a beruházás kronológiája, melyek a főbb lépések a megvalósításig? Hogyan néz ki a dokumentáció, a támogatás igénylés formális kerete? Kik, milyen pozícióban lévő személyek, milyen fórumokon, milyen témákban, milyen rendszerességgel tárgyaltak?
- Szempontrendszerek, prioritások: melyek voltak a főbb érvek/ellenérvek, ütközési pontok az alábbi tényezőket illetően:
  - Hazai beszállítók alkalmazása
  - Munkahely-teremtés kérdése
  - Támogatási összeg, intenzitás és ütemezés meghatározása
  - Oktatási, képzési együttműködések a hazai oktatási intézményekkel
  - A felsőfokú végzettséggel rendelkezők számának meghatározása
  - A beruházás megkezdésének időpontja és határideje
  - Árbevétel alakulása
  - Adatok nyilvánosságra hozatala, üzleti titok védelme
- Döntéshozatal, megvalósítás, monitoring