

Szemereyné Pataki Klaudia

A FOGLALKOZTATÁSPOLITIKA GLOBÁLIS KIHÍVÁSAI ÉS LOKÁLIS VÁLASZOK KECSKEMÉT MUNKAERŐPIACÁN

Doktori Értekezés

– részlet –

A KOOPERATÍV EGYÜTTMŰKÖDÉSI MODELL LÉTREJÖTTÉT MEGELŐZŐ KÖRNYEZETI TÉNYEZŐK ÉS FELTÉTELEK BEMUTATÁSA

Ahogy a korábbi publikációimban is ismertettem (Szemereyné Pataki, 2014, Szemereyné Pataki-Bódis, 2018), a város gazdasági fellendülésében meghatározó szerepet játszott, hogy a Daimler AG 2008-ban úgy döntött, hogy Kecskeméten építi fel új gyáregységét, amelyben a termelés 2012-ben indult. A döntést dr. Dieter Zetsche, a Daimler AG Igazgatótanácsának elnöke az alábbiak szerint kommunikálta:

„Versenyképességünk növelése és a kelet-európai piaci lehetőségek kihasználása érdekében egy új gyárat kívánunk létrehozni Magyarországon. Az új kecskeméti gyár a gazdasági szempontok alapján, összességében a legjobb perspektívát biztosítja. Ez a gyártóhely teljesíti a Mercedes-Benz üzemének sikeres felépítéséhez szükséges magas minőségi és mennyiségi szempontok által támasztott követelményeket”.

A döntés során a Daimler számára felértékelődtek azok a helyszínek, ahol képzett a munkaerő, fejlett a munkakultúra, nívós az oktatás, kedvező a gazdaságpolitikai környezet, és ahonnan a potenciális piacok könnyen elérhetők.

A következő alfejezetekben e tényezők bemutatása következik.

1. Kecskemét foglalkoztatási szerkezete a rendszerváltást követően

Bács-Kiskun vármegye és Kecskemét állandó népességét és annak koncentrációját vizsgálva megállapítható, hogy Kecskemét város népességvonzó képessége a lakosság folyamatos növekedéséhez vezetett. Az 1960 óta tartó növekedés harminc éven keresztül dinamikusan növekedett, de az 1990-es évek első felében nagymértékben lassult, sőt a lakosság vármegyén belüli részarányának növekedése is megtorpant (1. ábra). Kecskemét lakosainak száma az 1990. évi 100.464 főről 2000-es évezred elejére fokozatosan 103.312 főre növekedett.

1. ábra: Kecskemét és Bács-Kiskun vármegye állandó népessége és annak koncentrációja

Kecskemét és Bács-Kiskun megye állandó népessége, és annak koncentrációja (1960-2006)						
	Állandó népesség					
	1960	1970	1980	1990	2001	2006
Kecskemét	71 226	81 166	94 158	100 464	103 312	108 286
Bács-Kiskun megye	594 658	580 390	568 695	549 577	546 517	536 290*
Kecskemét a megye %-ában	11,98 %	13,98 %	16,56 %	18,28 %	18,90 %	20,19 %

Forrás: Népszámlálás 1990, TEIR

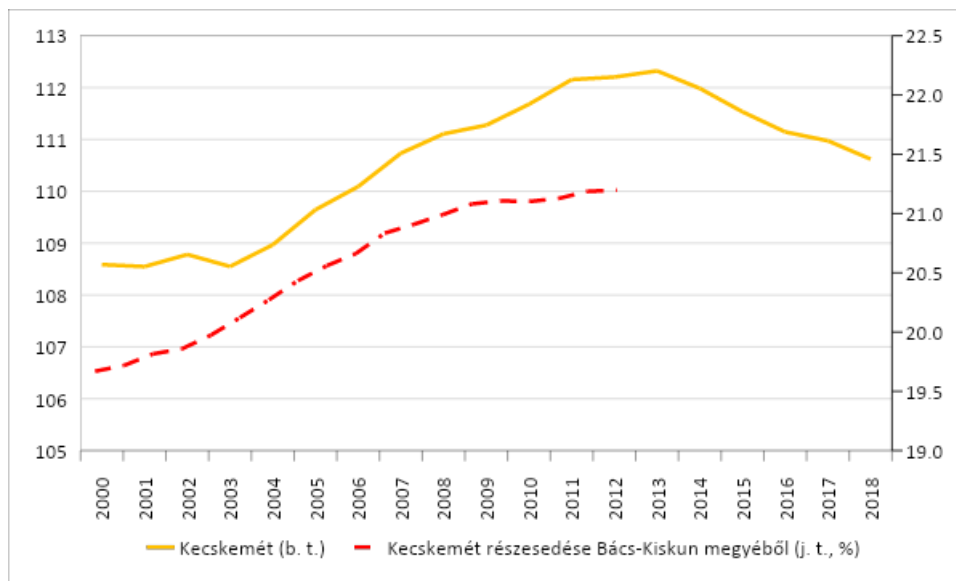
Ennek fő oka abban kereshető, hogy a rendszerváltást követő gazdasági átalakulás következményeként jelentősen megváltozott a város foglalkoztatási szerkezete. 1990-ben Kecskemét egy ipari-agrár városnak volt tekinthető, az ipar foglalkoztatási aránya 38,4%, a mezőgazdaságé 11,2% volt. A mezőgazdaság átalakulása következtében a nagyobb ipari vállalatok leépülésével a város gazdasági szerkezete folyamatosan átalakult. A változás érzékenyen érintette a munkavállalókat. A regisztrált munkanélküliek száma – a Bács-Kiskun Vármegyei Kormányhivatal Kecskeméti Járási Hivatalának Foglalkoztatási Osztály archív adatai alapján - 1993-ban 11.669 fős csúcst ért el az 1990. évi 4.145 fővel szemben.

A mezőgazdaság és az ipar lecsökkent foglalkoztatási igényével szemben ugyanakkor az 1990-es évek második felében a város terciér szektorának fejlődése következtében munkaerő bővülés játszódott le. A kereskedelem és a vendéglátás térnyerésének, a magas szintű pénzügyi szolgáltatások megjelenésének, valamint az informatikai, illetve a kommunikációs ágazat erősödésének eredményeként a foglalkoztatottak aránya bővült. A rendszerváltást követő hatodik évtől a regisztrált munkanélküliek száma csökkent, számuk az 1998-as évben átlagosan

5.836 fő. A kedvező folyamatok eredményeként Kecskemét újból jelentős vonzásközponttá vált, a vármegyén belüli súlya ismét növekedett.

A lakosság számának bővülése a 2000-es évtized első felében felerősödött, a lakosok száma 2006-ra elérte a 108.286 főt. Kecskemét állandó népességét vizsgálva lakossága az 1990 és 2020 közötti időszakban összességében 4,4 százalékkal gyarapodott, és ezzel országos népesség 1,1 százalékát teszi ki.

2. ábra: Kecskemét állandó népessége 2000-2018 között (ezer fő)



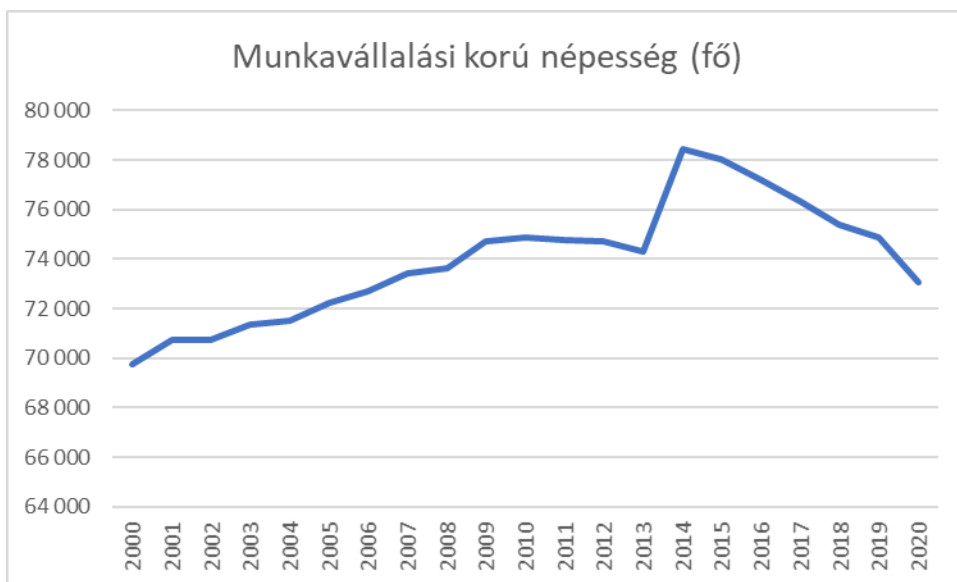
Forrás: TelR

Kecskemét népességének évenkénti alakulását elemezve (2. ábra) megállapítható, hogy a 2000-es évek első négy évének megtorpanását kivéve, a város lakosainak száma 2013-ig folyamatosan nőtt. A lakosság fogyása 2014-től indult meg, ezt követően a népesség alakulása csökkenő tendenciát mutat. Kecskemét népességének aránya ugyanakkor Bács-Kiskun vármegyéhez képest továbbra is folyamatos növekedést mutat, aránya 1990-ben 18,8 százalékot, 2018-ban pedig már 21,2 százalékot tett ki. A város lakosainak száma 2019-ben a 110.687 főre becsülhető (KSH, 2020). A lakosság csökkenéséhez döntően a korfa kedvezőtlen változása, a 65 év feletti korosztály létszámának növekedése, illetve a fiatalok számának csökkenése miatti „előregedés” vezetett. A város állandó lakosainak számának csökkenését az agglomerációs övezetbe kivándorlók száma is befolyásolta. A Kecskemét közvetlen közelében lévő települések a 2010-es évek közepétől nagyobb mértékű parcellázással családi ház építésére alkalmas ingatlanokat kínáltak a letelepedni vágyók számára.

A város munkavállalási korú lakosainak számát vizsgálva az állandó lakosok számának alakulásához hasonló tendencia figyelhető meg. Jelentős eltérés a 2013-2015 évek közötti időszakban van, amikor az enyhén csökkenő lakossági létszámon belül a munkavállalási korúak száma hirtelen megnő. Egy éven belül 3.700 fős növekedéssel, a munkavállalási korúak száma 78.433 fős csúcst ért el 2014. év végére. Ez az ellentétes hatás a Mercedes beruházás 2012. évi beindításával összefüggő toborzási folyamatokkal, a régió kívülről érkező munkavállalók városba vonzásával magyarázható.

A munkavállalási korúak arányának 2000-től tartó növekedési üteme 2015-ben a Mercedes gyár tervezett létszámának feltöltésével megtörik, és 2016-tól a lakosság csökkenéséhez hasonló trendet mutat (3. ábra).

3. ábra: Munkavállalási korú népesség alakulása 2000-2020



Forrás: NFSZ munka.hu honlapja alapján saját szerkesztés

A csökkenésnek alapvető oka a munkavállalási korba belépő korosztály relatív alacsony, valamint az ebből a korból kilépők magas száma. A lakosság és ezen belül a munkaképes korú lakosok számának csökkenő tendenciájának világos magyarázatát adja a népszámlálás 2006. évi mikrocenzusáig mért 1980-2006 évekre kiterjedő adatsor. Az adatokból kitűnik, hogy a népesség „előregedése” nagy ütemben az 1980-as évektől indult el. A számok szerint a 60 év felettiek aránya folyamatosan növekedett, viszont ezzel egyidejűleg a 15 év alatti korosztály részaránya csökkent. 2006 után a 0-14 éves korosztály aránya tovább csökkent, de a 2012-es évben a 15,1 százalékos szintnél fordulat következett be, és az arány javulni kezdett. A

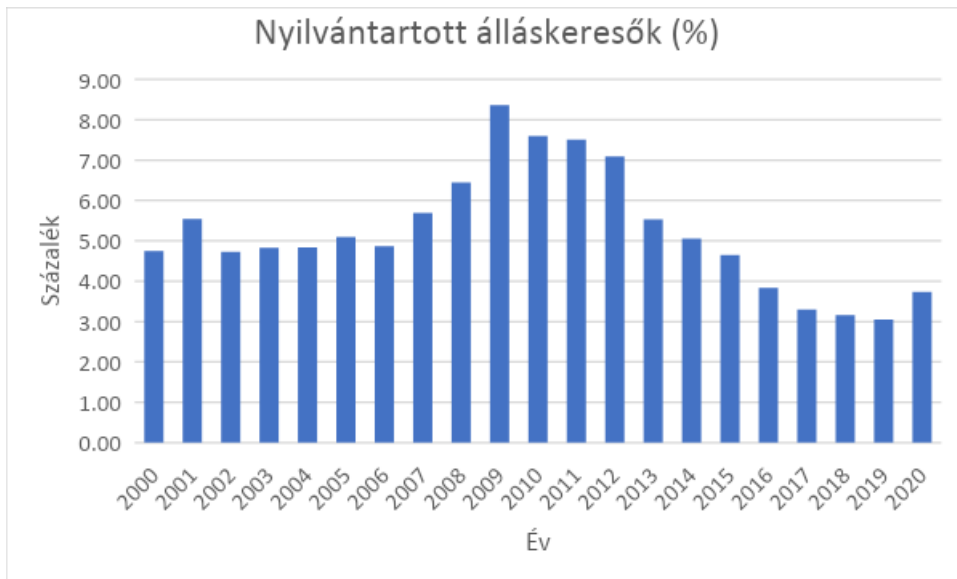
korcsoport arányának változását az élve születések számának 2011 óta tartó növekedése magyarázza, ami foglalkoztatáspolitikai szempontból hosszú évekkel később, de várhatóan meghozza kedvező hatását. A születések számának növekedésének eredményeként a 0-14 éves korosztály aránya 2018-ra 15,5 százalék közelébe ért. Ez a folyamat biztató és nagyon pozitív folyamat Kecskemét városát tekintve, hiszen ekkor az országos ráta 14,5 százalék felett volt.

Az a tény, hogy a 15 év alattiak aránya a rendszerváltás óta folyamatosan csökkenő tendenciát mutatott, előre vetítette a lakosság számának, különös tekintettel a munkaképes korú lakosok arányának későbbi csökkenését. Az adatokat elemezve ennek a kedvezőtlen tendenciának a negatív hatásai a 2010-es évtized második felében mutatkoztak meg a lakosság és munkavállalási korú lakosok számának alakulásában.

A foglalkoztatottság helyzetét elemezve megállapítható, hogy a rendszerváltás utáni gazdasági átalakulást követő időszak után a 2000-es évek elejére stabilizálódott a munkaerőpiac, a nyilvántartott álláskeresők száma az országos szint alatt, átlagosan 5% körül alakult. A munkanélküliség szerkezete ugyanakkor komoly problémát jelentett a munkaügyi szervezeteknek és a városnak, hiszen magas volt a 45 év feletti regisztrált munkanélküliek száma. Az elhelyezkedési esélyek növelése érdekében számukra a városvezetés speciális képzési, támogatási és foglalkoztatási programokat indított. A helyzetet nehezítette az is, hogy a munkanélküliek jóval több mint egyharmada nem rendelkezett semmilyen szakmával, és magas arányt képviseltek a járadékra jogosultak is.

Kecskeméten a 2000-es évtized első felében a hagyományosan működő vállalkozások nem hajtottak végre jelentősebb munkahelybővítő beruházásokat, új befektetők sem jelentek meg a városban, így az álláskeresők aránya lassú növekedésbe kezdett. A városban a foglalkoztatottság nemzetgazdasági átlagnál alacsonyabb szintet ért el. (Az országos foglalkoztatási ráta 50,5%, a Dél-Alföld rátája 48,4%.) (KSH, 2010)

4. ábra: Nyilvántartott álláskeresők száma Kecskeméten 2000 és 2020 között az adott év decemberében (fő)



Forrás: NFSZ munka.hu honlapja alapján saját szerkesztés

A 2008-2009-es pénzügyi és gazdasági válság Magyarországon és ezzel egyidejűleg Kecskeméten is felszínre hozta a gazdaság sérülékenységét, a piaci igények drámai visszaesése miatt a vállalkozások sorra fogták vissza tevékenységüket, és ezzel az álláskeresők száma 2009 végéig növekedve elérte a 8,36%-os csúcst. A gazdaság a 2010. évtől kezdett magára találni, az álláskeresők száma ebben az évben 7,6%-ra esett vissza, majd onnan folyamatosan csökkent. Az igazi áttörést a Mercedes gyár 2013. évi felfutása, illetve a város gazdaságfejlesztési programjai jelentették, ebben az évben az álláskeresők száma folyamatosan csökkent. Kecskeméten az álláskeresők aránya 2019 végén 3,05%, országosan 3,5% volt (4. ábra).

A kedvező tendenciát a COVID-19 megjelenése törte meg. A vírus megjelenésével kapcsolatos veszélyhelyzeti korlátozó intézkedések, a nemzetközi kereskedelemben érzékelhető megtorpanások, a szállítási láncokban történő ellátási problémák nehéz helyzet elé állították a gazdaságot, azonban a vállalkozások erőfeszítései és az állam Gazdaságvédelmi Programja nagymértékben hozzájárult a foglalkoztatási szint viszonylag kedvező szinten tartásához. Kecskeméten az álláskeresők aránya 3,74% lett 2020. december végére, míg az országos szint 4,5%. Kecskeméten a legtöbb üzemállással és kijárási tilalommal terhelt 2020. májusi hónapban mindössze a munkavállalási korú lakosság 5,16%-a keresett munkát. Ez a szint a 2008-2009 gazdasági válság előtti évek átlagával összevetve is jobb.

2. Munkakultúra

Kecskemét településfejlesztési stratégiáját értékelve megállapítható, hogy a fejlesztési célrendszerben nagy hangsúlyt kapott a város identitása, annak megőrzése és fejlesztése. Kecskemét Megyei Jogú Város Gazdasági Programja (2015) kiemelt célként jelöli ki „a hagyományaira büszke, jól képzett, újdonságokra nyitott, megújulóképes és befogadó társadalom erősítését”, és ezen belül tematikus célként fogalmazza meg „a kulturális és társadalmi sokszínűsége nyitott, befogadó, értékeire és hagyományaira büszke, azt ápoló és folyamatosan fejlesztő, művészetileg pezsgő légkörű, élhető, kreatív, „tanuló” város kialakítását”.

Belátható, hogy a munkakultúra fejlettsége meghatározó hatással van a nemzetgazdaság, egy adott régió vagy a város fejlődési szintjére és ennek változására. Ahogy Poór (2011) is fogalmaz, „a munkakultúra a korszerű technikák, munkavégzéssel szorosan összefüggő technológiák szakmai ismeretének és alkotó alkalmazásának, a munkaerő társadalmi méreteiben történő felkészültségének, szaktudásának szintjét és hatékonyságát kifejező komplex fogalom. A munkakultúra fejlettsége meghatározó hatással van az adott ország gazdaságának fejlődési szintjére.”

Rechnitzer et al. (2016) szerint egy város műszaki tudásbázisa, ipari- valamint munkakultúrája is meghatározó a fejlődésben, ezeket az átalakulást mozgató tényezők közé sorolja.

A Kecskemét város vállalkozásaiban dolgozók, illetve a lakosság munkakultúráját a város fejlődéstörténete nagyban meghatározza. A 19. század végén felgyorsuló, a kiegyezést követő erőteljes polgárosodás, a mezőgazdasági és kereskedelmi központtá válás folyamata a 20. század elejére a város lakosságát összetartó közösségé formálta. Ennek a közösségnek az értékei közé tartozott a szorgalom, a kitartás és a fejlődésre való nyitottság, amit természetesen a történelmi környezeti körülmények, az élelmiszeripar, illetve a II. világháborút követően a feldolgozóipari vállalkozások kialakulásának folyamata is erősített. Létrejött egy, a kecskeméti lakosokra jellemző életmód, szemlélet és értékrend, illetve ezzel összefüggésben a 2000-es évtized közepére kialakult egy olyan nyitott, innovatív, befogadó szemlélettel jellemezhető munkakultúra, amelyet a gazdasági és politikai változások sem voltak képesek megváltoztatni. A város tradicionális múlttal rendelkező oktatási és kulturális intézményei, a közép- és felsőoktatási intézmények, a múzeumok és a színház hatékonyan elégítette ki a lakosság és a

munkaerőpiac igényeit, és járult hozzá közvetlenül vagy közvetetten a munkakultúra fejlődéséhez.

A Mercedes-Benz a beruházási döntést megelőző felmérésében a munkaerő mennyiségi és képzettségi struktúrájának elemzése mellett fontos tényezőnek tartotta a lakosság munkakultúrájának elemzését. Mivel érdemelte ki a város ezt a bizalmat? Kutatásom szerint a vállalatnál a kedvező infrastrukturális adottságok és munkaerőszerkezet mellett a befektető által értékelt munkakultúra is fontos szerepet játszott.

„Kemény válogatás után döntöttünk Magyarország mellett. A jövőre induló gyárépítés nem sprint, hanem maratoni, amely kitartást és fegyelmet igényel. A magyar munkaerőbe vetett bizalom volt az egyik fő szempont.” (Rainer Schmückle, a Mercedes-Benz személyautó-üzletága ügyvezető igazgatójának beszéde, 2008. október 27.)

Ha megnézzük, milyen fő különbségeket lehet észlelni a német és a magyar munkavállalók munkakultúrájában, az alábbi jellemzők emelhetők ki.

A németekre, a német munkavállalókra jellemző a pontosság, munkájukat teljesen egészében a feladatokra koncentrálnak, a magánélettől különválasztva végzik, ezzel megvalósítva a „hart arbeiten, hart spielen” attitűdöt. A németeknek fontos a produktív, hatékony és szabályozott keretek között történő munkavégzés. Az idő pénz, ennek megfelelően optimalizálják időbeosztásukat. A német szervezeti működés alapvetően hierarchikus, a meghozott döntéseket fegyelmekkel és következetesen végrehajtják.

A magyar üzleti kultúra meglehetősen formális, udvarias és kapcsolatorientált, annak ellenére, hogy Magyarországon is inkább a hierarchikus kapcsolati rendszer követése a jellemző. A magyar munkavállaló szorgalmas, tud keményen dolgozni, de a hatékonyságot a kutatások fejlesztési területként jelölik meg (Füstös et al., 2009). A magyarok fegyelmekkel, de a döntéseket sokszor valósítják meg innovatív megoldásokkal, ami a Mercedes-Benz beruházásban résztvevők szerint sokszor segítette a határidőre történő megvalósításban. A német pontossággal ellentétben a magyar munkavállalók időbeosztása nem elég szervezett, a döntések után vagy a teljesítések esetleges elmaradása következtében többször magyarázkodnak.

Összességében úgy tűnik, hogy a két kultúra összehangolhatóságát jól mérték fel a beruházók, és Kecskemét járműiparának, illetve feldolgozóiparának fejlődése is a két kultúra sikeres együttműködésének eredményességét igazolja.

A tradíció és a hagyomány jó alapnak bizonyult, az együttműködés kiteljesedését pedig a lakosság nyitottsága, valamint találékony szemlélete meghatározó súllyal befolyásolta és befolyásolja napjainkban is.

3. Gazdaságpolitikai irányváltás 2006-ban

Ahogy Szemereyné Pataki-Bódis (2018) publikációja is kiemeli, a nemzetgazdasági átlagnál alacsonyabb foglalkoztatottságra, valamint a magas régiós munkanélküliségi rátára, az EU csatlakozással összefüggő új kihívásokra reagálva 2006-ban a városvezetés gazdaságpolitikai fordulatot határozott el. A kilátástalanság és koncepciótlanság veszélyeit felismerve, a város megalkotta az összefogás filozófiáját. Ennek két erős lábát hozták létre, a víziót és az ahhoz számtalan szállal kötődő megvalósítási menetrendet. Kecskemét erejének és életképességének legfontosabb forrásává vált az együttműködés. A Hétfa Kutatóintézet és Elemző Központ 2015. évi az elméleti összefoglalóban tárgyalt elemzésében szintén azt emelte ki, hogy a hátrányos helyzetű területeken a 2007-2013 közötti időszakban a korábbinál hatékonyabb fejlesztési beavatkozásokra volt szükség.

A helyi gazdaságpolitika a befektetésösztönző környezet kialakítását tűzte ki célul, ettől remélve a város és a régió gazdasági megerősödését (Szemereyné Pataki-Bódis, 2018). A város olyan fejlesztési célokat és feladatokat magában foglaló stratégiát fogalmazott meg, amely az azt megelőző időszak tanulságait leszűrve a vállalkozói és innovációs aktivitás növelését, a városi környezet és a humán erőforrás fejlesztésének fontosságát helyezte a fókuszba. Az új gazdasági program fontos célja, hogy Kecskemét a befektetők célpontjává váljon, és egy olyan gazdasági központ legyen, amelyik képes a saját erejéből, a már a városban működő vállalkozásokra támaszkodva, velük együtt fejleszteni és fejlődni.

A stratégia megvalósításának alaplépéseként a város a befektetésösztönzés területén két fő intézkedést határozott el, mely – visszautalva az NGM (2013) publikációjára – az innovációs ökoszisztéma alapelemei közül az adózás és szabályozás, valamint a forrásokhoz való hozzáférés kecskeméti „lábát” jelentik:

1. Önkormányzati kötvénykibocsátás.
2. A helyi iparüzési adó (HIPA) fokozatos csökkentése, a 2007-es maximális 2 százalékról 2011-re 1,6 százalékra.

A forrásteremtés szokványos módja a kötvénykibocsátás lett. A kötvénykibocsátás célja a költségvetési rendeletekben meghatározott fejlesztések megvalósítása, az infrastruktúra-fejlesztések, illetve az új vállalkozások befektetési környezetének előkészítése. Az új kihívásoknak és elvárásoknak meg kellett felelni, így az önkormányzat forrásfelszívó- és forrásbevonó képességét javítani kellett. Kecskemét tehát egy olyan pénzügyi alapot teremtett, amelyet csak a fejlesztési beruházások finanszírozására, illetve az ilyen célú pályázatok önrészeinek biztosítására lehetett felhasználni. A kötvénykibocsátás létjogosultságát végül a Mercedes-Benz beruházási folyamata igazolta. A gyár helyszínéül szolgáló területek megvételéhez szükséges forrást a város azonnal le tudta hívni, ezzel tartva a szoros ütemezésű beruházás előkészítésével kapcsolatos önkormányzati teendőinek határidőit (Szemereyné Pataki, 2014).

Az iparűzési adó csökkentésére vonatkozó kevésbé szokványos döntést a város következetesen megvalósította, a 2007-ben még 2%-os helyi iparűzési adó szintje az előre meghatározott módon 2011. évre az évenkénti 0,1 százalékpontos csökkentéssel 1,6%-ra csökkent. Ez az érték a magyarországi nagyvárosok között az egyik legalacsonyabb érték lett.

2008-ban a magyar gazdaságba is betörő válság, a megszűnő munkahelyek, az elszabadult infláció és egy sor, már a mindennapi megélhetést megnehezítő – extrém esetekben ellehetetlenítő – tényező miatt az országban egy tartósan pesszimista közgondolkodás hatalmasodott el, mely gátolta a recesszióból történő kilábalást.

Szemereyné Pataki-Bódis (2018) szerint a helyi szinten meghozott befektetésösztönző intézkedések azonban rövid és hosszabb távon is eredményesnek bizonyultak, ugyanis megindult a helyi vállalkozások számának növekedése, valamint a csökkenő iparűzési adó ellenére, a gazdasági válság 2010. évi hatását leszámítva, növekedtek a város adóbevételei. Az önkormányzatnál rendelkezésre álló adatok alapján a vállalkozások gyarapodtak, az intézkedések hatására 2008-tól kezdődően több forrás maradt a vállalkozásoknál. A vállalatok a többletforrások eredményeként növekedtek, beruházások és technológiai fejlesztések indultak, melyek eredményeként számos új munkahelyet teremtettek.

4. A város adottságainak érvényesülése a Daimler AG döntési folyamatában, a beruházás megvalósulásában

A Daimler döntésében szerepet játszó tényezőket részletesen elemeztem a *Kecskemét ipari központtá fejlődésének mérföldkövei* című publikációban (Szemereyné Pataki, 2014).

A 2008-2009-es gazdasági válságot megelőzően a világon több millió embert foglalkoztató járműgyártó szektor olyan szereplőinek, mint a Daimler, minden lépését, döntését az átlagosnál is nagyobb figyelem kísérte. A járműgyártás „szárnyalása” után a válság első két évében megroppant a világ járműgyártása, zuhant az új autók értékesítése, üzemek álltak kihasználatlanul, dolgozók ezreit küldték el. A Daimler eladásai sem úgy alakultak, ahogy azt tervezték. A német média a vészharangot kongatva már arról cikkezett, hogy a konszernnek a gazdasági válság miatt bevezetett „költségfegyelemnél” többre lesz szüksége ahhoz, hogy kimásszon abból a gödörből, amibe a tengerentúlról elindult pénzügyi összeomlás lökte bele. A szakma szakértői is úgy vélekedtek, hogy a cégcsoport ilyen körülmények között nem fog belevágni az expanzióba, helyette a válságkezelésre és a költséghatékonyság növelésére fog koncentrálni. Ez a helyzet a konzervatív közgazdasági gondolkodás szerint kizárta az új munkahelyekkel járó beruházásokat. A válságpszichózis az iparági elemzők figyelmét leszűkítette a napi, heti kihívások és problémák boncolgatására, és pesszimista képet festettek fel.

A döntéselőkészítési folyamatot elemezve viszont jól kitűnik, hogy a válság egyben lehetőséget is jelentett a Daimler számára arra, hogy a már régebb óta tervezett merész, de jövőbeli sikereit megalapozó döntését meghozza, és átlépjen egy új korszakba. A járműgyártás helyzetét vizsgálva, a több variációban elkészülő scenáriók a már bejáratott nyugat-európai és észak-amerikai gyárak termelésében 2012-ig stagnálást jósoltak, ami egy eddig kevésbé központi régióra irányította a döntéshozók figyelmét.

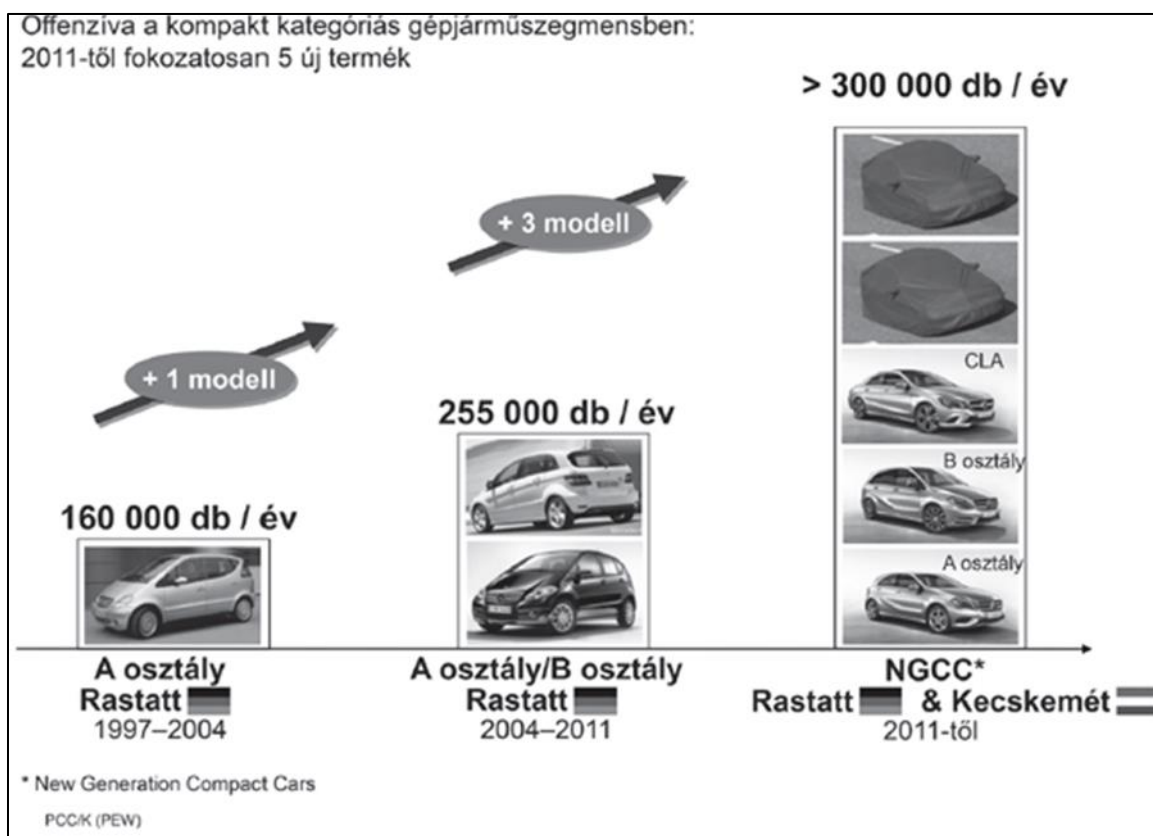
A Bécsi Műszaki Egyetem és a Fraunhofer Intézet közös tanulmánya Kelet-Közép-Európát vette „górcső” alá. A kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy ebben a régióban olyan lehetőségek vannak, melyek dinamizálhatják az ágazatot. Az elemzés szerint a régióban működő gyárak termelése átlagosan 30 százalékkal, összesen évi 7 millió darabra emelkedhet. Az impozáns eredményesség háttérében meghúzódó okokat a kutatók következőkben látták:

- kedvező költség szerkezet,
- a nyugat-európai gyártóközpontok közelsége,

- a jó logisztika és infrastruktúra; egy új kategória, a kompakt modellek gyártási központja,
- kedvezőbb értékesítési lehetőség kelet, főleg Oroszország felé,
- a TOP 100 alkatrészgyártó már jelen van a régióban 400 gyártóüzemmel,
- az egyes országok politikai vezetése kezdte felismerni a szektorban rejlő lehetőségeket.

Az elemzésekből és a vállalatok diplomatikus kommunikációjából egy új korszak már a válság előtt is körvonalazódni kezdett. Új személyautó-kategóriáról és az annak tömeggyártását lehetővé tevő új beruházásokról beszéltek a jól értesültek, aminek a megvalósításába a Daimler egyedülálló filozófiájára építkezve, 2008-ban közvetlenül a válság előtt bele is fogott. A konszern vezetősége már a recesszió előtt döntött arról, hogy új kategóriát hoz létre az A és a B osztályra építve, a kompakt kategóriát, amely jó döntésnek bizonyult (5. ábra).

5. ábra: Az új kompakt kategória pályafutása



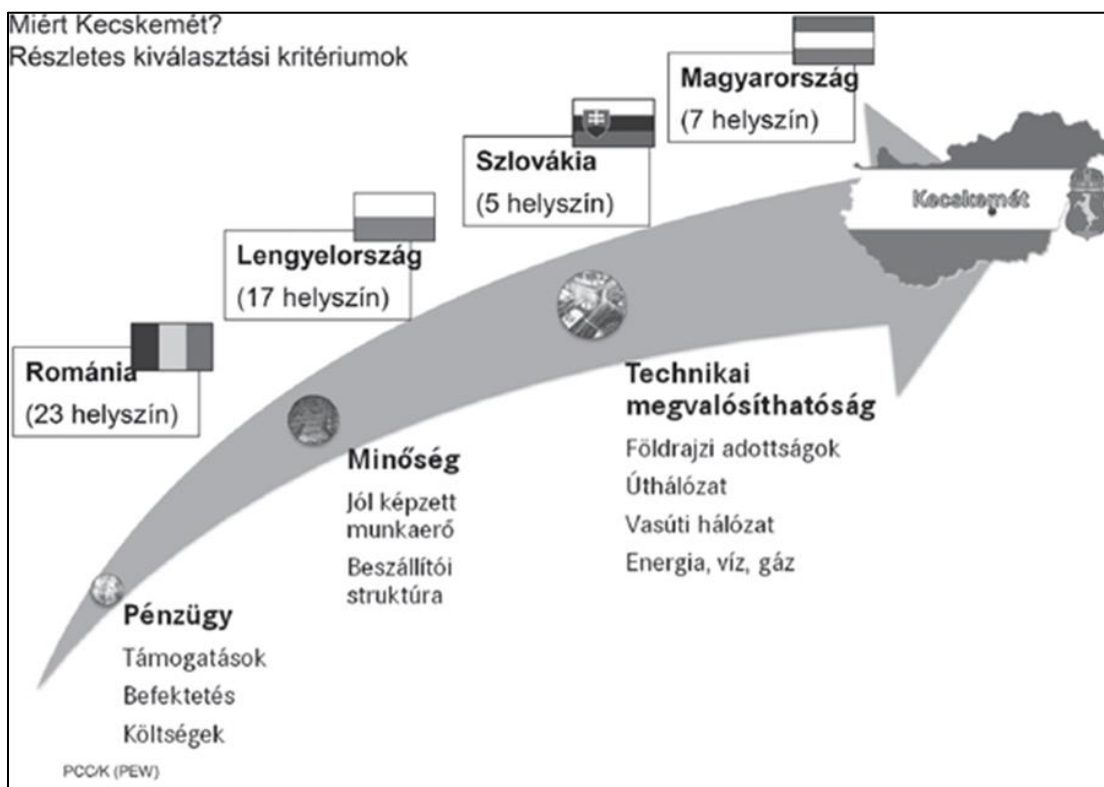
Forrás: MBMH Kft.

A vállalat víziója többről szólt, mint a már eddig piacon lévő két modell frissítéséről. A kompakt kategóriában az eddigi kettő mellé még újabb három modellt kellett kifejleszteni és sorozatgyártásba állítani. A termékkínálat tervezett szélesítése miatt a gyártókapacitás bővítése

elengedhetlenné vált. A kompakt kategória szülőotthonául szolgáló rastatti üzem nem tudta befogadni a megálmodott modelleket, így megkezdődött lehetséges helyszín kiválasztása.

2008 tavaszán Magyarország számára eljött a lehetőségek pillanata. A magyar beruházásfejlesztő cég, az ITD Hungary Zrt. egy szakértői csapattal jelent meg Kecskeméten, ipari telephelyek után kutatva. A hirtelen támadt érdeklődést a város szívesen fogadta, hiszen úgy tűnt, hogy a 2006. évben elindított stratégia máris kamatozik. A szakértők természetesen az érdeklődésen túl több konkrétummal nem szolgálhattak. A város infrastruktúráját, vállalkozásait és intézményrendszerét reprezentáló vezető szakértők „vakon” tárgyalva mutatták be az adottságokat, úgy, hogy sem a célokat, sem a befektetőt nem ismerhették.

6. ábra: Az érvek Magyarország és Kecskemét mellett szóltak



Forrás: MBMH Kft.

Valamilyen nagy változás készülődött Európa közepén, hiszen hasonló folyamatok zajlottak – ami akkor még persze nem volt ismert – Romániában, Lengyelországban és Szlovákiában egyaránt. Közép-Európában a válság által kielezett, nagyberuházásokért folyó versenyben a régió országai a legjobb formájukat igyekeztek hozni, amikor egyértelművé vált, hogy a Mercedes egy közel egy milliárd eurós beruházásnak keresi az otthonát. A képességek, illetve

egy ilyen beruházás megtelepítésének menedzselésében megszerzett tapasztalatok bemutatása után, végül is mindent összevetve, a szoros versenyben Kecskemét nyerte el a lehetőséget (17. ábra).

Az autópálya és a vasúti kapcsolat közel vitte Kecskeméthez a fővárost és a lehetséges beszállítókat. Az M5-ös autópálya mellett a fejlett vasútvonalak és az infrastruktúra is sokat nyomott a latba. Az akkori relatív magas magyar bérköltségekkel kapcsolatos hátrányokat a szakképzett és munkára azonnal kész szakembergárda rendelkezésre állása egyenlítette ki. A képzésben, a felsőoktatásban a Kecskeméti Főiskola mutatott kiváló potenciált az igényekhez történő fejlesztésre. Kecskemét mellett szólt a központi, az európai és a helyi beszállítókhöz történő közeli elhelyezkedés. Ráadásul innen lehetőség adódott a legyártott járművek kiszállítására a világ minden pontjára. A gépjárművek exportjához nem volt szükséges a német logisztikai központba kivinni a járműveket.

A Mercedes egy erős és felkészült város képét igazolta vissza, ami egyúttal hatalmas kihívást is jelentett a város számára. Nagy feladatot jelentett a 800 millió euróból, mai árfolyamon számolva csaknem 300 milliárd forintból felépítendő gyár. A kihívás szintjét növelte, hogy a döntéstől a sorozatgyártás beindításáig kevesebb mint négy év állt rendelkezésre. Ez alatt az idő alatt kellett a gyárat kiszolgáló beszállítóknak, valamint a rendszer lelkét adó több ezer szakembernek felkészülni. Az eredményes munkához a programba bevont és Kecskemétre költöző szakemberek lakhatása és családjának ellátása is a fontos feladatok közé tartozott. A célhoz vezető út főbb mérföldkövei a következők voltak:

- A gyár megépítéséhez szükséges infrastrukturális feltételek megteremtése.
- A szükséges szakember utánpótlás biztosítása.
- A kecskeméti oktatási rendszer összekapcsolása a jelentkező új igényekkel.
- Stratégiai együttműködés a Mercedes-szel és beágyazása a Kecskemét-központú gazdasági erőterbe.

A beruházás az Európai Bizottság jóváhagyásával 2008. július 16-án 111,5 millió euró (mai árakon számolva közel 40 milliárd forint) támogatást kapott. Szakértők akkor úgy kalkuláltak, hogy néhány év alatt ennek az összegnek a többszöröse jön vissza Magyarország számára, ami az elmúlt évek fejlődését értékelve be is igazolódott.

Kecskemét városa a lehetőséget és a felelősséget látva a döntés után azonnal megkezdte az előkészítő munkákat a területrendezési terv módosításaival, és hozzáfogott az építésre kiszemelt terület kialakításához. A dokumentumok elemzése alapján ez a folyamat a számtalan tulajdonos miatt nem volt egyszerű. A megyei jogú város közgyűlése rendeletmódosítással

elővásárlási jogot alapított az ingatlanokra, és a korábban kibocsátott kötvényforrás háttérével úgy tudta időben lebonyolítani a kisajátításokat, hogy az a város működését pénzügyileg nem kockáztatta. A jogi előkészítő munkák során nem várt méretű társadalmi és politikai egység alakult ki. A földterületek tulajdonosai többször is kijelentették, hogy sem Kecskemét önkormányzatával, sem a beruházó Daimler AG magyarországi leányvállalatával nincsen semmilyen vitájuk, és támogatták a beruházást. Az összefogás eredményes volt, a Mercedes időben, 2009 februárjában megvehette a beruházás elindítására alkalmas összefüggő területet.

Egy évvel az építkezés megkezdése után a korábbi mezőgazdasági területen, 30 hektáron már egy autóváros körvonalai emelkedtek ki a földből. A Mercedes gyár átadásakor közzétett publikációk szerint közel 35 ezer tonna, majd öt Eiffel-torony megépítéséhez elegendő acélt, 160 ezer köbméter betont használtak fel és 260 kilométernyi kábelt fektetettek le. Az építési területen 1600 ember azért dolgozott, hogy tartani lehessen a beruházás ütemtervét. Az első szerkezetkész épületbe, a későbbi fényezőüzembe már 2009 szeptemberében megérkeztek a gépsorok, októbertől pedig a többi egységet is fokozatosan birtokba vették.

A megjelent dokumentumok, illetve a személyes konzultációk értékelése alapján a gyártás beindításával kapcsolatos előkészítő tevékenységek a következőkben foglalhatók össze:

A Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. a beruházás indításával egyidejűleg a kecskeméti Heliport Ipari Parkban kibérelt egy ipari csarnokot. Ebben berendezte az utánpótlás toborzására és kiválasztására, a leendő munkatársak betanítására és a duális képzés megvalósítására, illetve lebonyolítására alkalmas oktatóközpontját. Az építkezéssel és a technológia kialakításával egyidejűleg, így a vállalat a németországi betanítási programok mellett a Magyarországon kialakított képzésekkel időben felépíthette az induláshoz szükséges szakember állományt. Ez az oktatóközpont szolgálta az utánpótlás betanításának, a duális közép- és felsőfokú képzésnek az alapvető bázisát is a Mercedes-Benz Academy Kecskemét 2018. évi átadásáig.

A Daimler kezdettől fogva szigorú minőségi és szállítási kondíciókat megkövetelve fogott hozzá a beszállítói hálózat felépítéséhez. A gyár indulásáig 25 magyarországi telephellyel rendelkező, magyarországi munkahelyeket teremtő vállalkozásnak sikerült bekerülnie ebbe a körbe.

2010 végére kulcsrakész lett az üzem, 2011 januárjában a Mercedes-csillag is felkerült a gyár tetejére, és ekkor már 1000 munkatárssal a tesztüzem is beindulhatott.

A Mercedes-Benz új kecskeméti gyárában 2012 március óta folyik a sorozatgyártás. A gyártelepítés a Mercedes-Benz, Kecskemét és az egész ország sikertörténete.

A gyár megépítésével, a technológia kiépítésével és a munkatársak betanításával párhuzamosan a Mercedes telephelyének környezetében kiépültek a beszállítói bázisok is. Az indulásra minden beszállítónak, közreműködőnek pontosan össze kellett hangolnia tevékenységét a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. projektjével. A gyár indításával összhangban kezdte tevékenységét:

- az autóülések összeszerelésére szakosodott Adient Mezőlak Kft. (induláskor Johnson Controls)
- a beltéri járműburkolatok (ajtókárpit, csomagtartókárpit, tetőkárpit) gyártásával és forgalmazásával foglalkozó Antolin Hungary Kft. (induláskor Magna Automotive Hungary Kft.)
- a front-end modulok gyártására szakosodott HBPO Manufacturing Hungary Kft.,
- a kipufogó rendszereket gyártó Tenneco Hungary Kft., illetve
- a logisztikai szolgáltatásokat biztosító Duvenbeck Logisztikai Kft. és Kühne-Nagel Kft.

A városban az évtizedeken keresztül „tradicionalisan” jelenlévő és eredményesen prosperáló vállalkozások szintén igyekeztek versenyképességüket biztosítani és sorra jelentettek be új fejlesztéseket.

Kecskemét Déli Iparterületén 2014 elején a Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft. adta át új modern üzemcsarnokát és a termékfejlesztési tevékenység végzésre alkalmas kutató-fejlesztő központját. Az Axon Kábelgyártó Kft. új üzemét avatott 2015 közepén. A japán tulajdonú Nissin Foods Kft., a magyar tulajdonban lévő ABRAZIV Mérnöki Iroda és Gépgyártó Kft., valamint a KITE csoport 2016-ban kezdte meg új telephelyének építési előkészületeit. Új beruházóként jelent meg 2017-ben a német tulajdonú ElringKlinger Kft.

A foglalkoztatáspolitikai kihívásokat magas szintre emelte az SMP Automotive Exterior a lökhárítókat és ajtópaneleket gyártó üzem 2017. év végi átadása. A projekt indításakor az „Év legnagyobb zöldmezős beruházása” díjat kapta meg.

A Mercedes-beruházás és a Déli Iparterületen megvalósult fejlesztések jelentős foglalkoztatási igényt generáltak. A munkaerőpiacon 2015. év végére a haszongépjármű rendszerek, a szerszám- és gépipar, a nyomdaipar, a műanyagipar, a villamos gép- és műszergyártás, az

élelmiszeripar, illetve nem utolsó sorban az építőipar területén működő vállalkozások többletmunkaerőigénye is megjelent.

Ily módon is igazolódott, hogy a töretlen gazdasági fejlődés érdekében a befektetők bizalmának megőrzéséhez, új befektetések vonzásához új együttműködési, városvezetési eszközök váltak szükségessé.

Ahogy Kecskemét Megyei Jogú Város Gazdasági Programja (2015) is fogalmaz, a Mercedes gyár termelésének beindulása maga után vont új vállalkozások, a beszállítók megjelenését, az áruszállítás kapacitásának felfutását, új technológiák megjelenését, ami hatásait tekintve az elmúlt évtizedek legjelentősebb változását idézte elő. Kecskemét és térsége 2012. évben kiemelt járműipari központtá vált. Az eredmények véleményem szerint mind globálisan, mind pedig lokálisan átformálták a jövőt, a város az ország egyik leggyorsabban fejlődő térségévé vált.

Az első járműmérnök duális hallgatók 2016 áprilisában már a diploma védésére készültek, amikor a Daimler AG bejelentette a kecskeméti gyára kibővítését és egy modern csúcstechnológiás karosszériaüzem építését. A 185 milliárd forintos beruházás lehetőséget teremtett arra, hogy a gyár az újgenerációs kompakt autók gyártásával bővítse tevékenységét. A fejlesztéssel új munkahelyek teremtése mellett a magyarországi telephely modern berendezésekkel bővült. A 99 ezer négyzetméter alapterületű új, csúcstechnológiával felszerelt karosszériaüzem megépítése mellett a már meglévő üzemek fejlesztését és a kapacitások bővítését is betervezték.

A követelményeket tovább növelte a 2016 júliusi bejelentés, mely szerint a Mercedes-Benz tulajdonosi döntés alapján egymilliárd euró értékű beruházással Kecskeméten megépíti második gyárát. A csúcstechnológiával tervezett „második gyárát” az Ipar 4.0 szellemiségében megvalósítandó technológiával az első- és hátsókerék meghajtású személygépkocsik gyártására kívánták képessé tenni. A vállalat termelési kapacitásai bővítésével azt célozta meg, hogy a piaci igényekre a szükséges rugalmassággal, gyorsan tudjon reagálni, és ezzel a versenyképességét hatékonyan tudja növelni. A bejelentés szerint a termelés elindításához további 2.500 új munkahely létesítését tervezték.

A karosszéria üzem létesítése, illetve a második gyár megépítésének terveivel a mennyiségi létszámigények megteremtése mellett a fókuszba került a minőség, a technológiai követelményeknek megfelelő személyes és szakmai kompetenciákkal bíró munkaerő iránti igény. A terveket értékelve érzékelhető az a tény, hogy az automatizációhoz kapcsolódó

munkaerő-igény változásokról szóló tendencia (Cséfalvay, 2017; McKinsey, 2017a; McKinsey, 2017b) Kecskemét példáján is tetten érhető.

Havas (2014) felhívja a figyelmet arra, hogy fontos, hogy Magyarország – és így azon belül Kecskemét – ne váljon összeszerelő üzemmé. A tudásintenzív irányba való fejlődés során azonban nem hagyhattunk ki lényeges lépéseket.

A „multi-layer” gazdaság, vagyis a „több lábbon állás” jegyében az önkormányzat szívesen fogadta az addig példátlanul nagy értékű zöldmezős beruházást a Daimler AG részéről, sőt más – volt KGST – országok településeivel versenyzett érte.

A Kecskemétre települt beszállítókkal együtt egyre nőtt a tudásintenzív dolgozók száma, sőt az egyetemen folyamatos a sokoldalú gépipari-mérnöki és gazdasági hallgatók képzése, így már régen nem igaz az, hogy csak betanított munkásokra lenne szükség. Sőt a transznacionális vállalatok a hazai magasan kvalifikált munkaerőt tovább képzik, és esetenként integrálják a nemzetközi kapcsolati hálójukba, akár azon belüli karrier-lehetőséget kínálva. Ez pedig idővel újabb fejlődési távlatokat nyithat az ország számára.