

## Megvannak az alapok – gondolatok a magyar gazdaság fejlődésének következő korszakáról

Szepesi Balázs, 2021. december

*A rendszerváltás óta, különösen a vírus előtti hét évben a magyar gazdaság gyorsabban fejlődött mind a világ átlagánál, mind a legfejlettebb országoknál. A koronavírussal azonban egy korszak lezárul, a következő időszak prosperitásának megalapozása új megközelítést igényel. Mi lehet a jövő sikertörténetének alapja?*

Mióta Magyarország szabad és piacgazdaságként működik, gazdasági felzárkózása jelentős. Nincs turáni átok, hazánk 30 éve a világ leggyorsabban fejlődő ötödébe tartozik.

A Trianon utáni Magyarország létrejötte óta a világ gyorsabban fejlődő országai között van, a leggazdagabb országokhoz az utóbbi 30 évben kezdtünk felzárkózni. Jelenleg – egy főre számítva - a 10 leggazdagabb (nem olajállamként működő) ország nemzeti össztermékének 45 százalékát állítja elő a magyar gazdaság – száz éve, az ötvenes évek elején és a rendszerváltáskor ez az érték egyaránt 32-33 százalék volt.



Az épülő MOL torony – forrás: facebook/MOL

A visegrádi államok belső növekedése a rendszerváltás óta gyorsabb volt, mint a miénk – ez az elmaradás azonban nem folytonos, az 1997 előtti, illetve a 2003 és 2012 közötti időszakokra tehető. Ez arra utal, hogy habár gazdaságunk a szomszédos országokéhoz hasonló fejlődésre képes, azonban a válságok, költségvetési egyensúlytalanságok idején beragadtunk.

Különösen a 2008-as pénzügyi és a koronavírus válság közötti időszak volt kiemelkedően sikeres. A 2013 és 2019 közötti hét bő esztendő alatt a magyar gazdaság gyors ütemben zárkózott fel az Unióhoz. A válság tisztítótüze, a kedvező globális környezet, a régió felértékelődése és a sikeres gazdaságpolitika következtében a gazdaság gyorsan nőtt, a jövedelmek példátlanul emelkedtek, a foglalkoztatás bővült, az államadósság csökkent, a vállalkozások termelékenysége javult.

A járvány új korszakot hoz. Az új válság első nehézségeit a magyar gazdaság viszonylag jól kezelte, azonban messze még a vége. A kialakulóban lévő korszakban Európa gyengébb szereplő lesz, a digitalizáció pedig felértékelődik. Minél hamarabb értjük meg ennek az új világnak a logikáját, annál hamarabb tudunk alkalmazkodni hozzá.

Az Összkép a magyar társadalom és gazdaság működéséről szóló elemzések magazinja. [Iratkozz fel hírlevelünkre, kövess minket](#), ha szeretnéd mélyebben megérteni, hogyan működik Magyarország.

## Magyarország felzárkózása régóta tart

A Trianon utáni Magyarország lényegében létrejötté óta a gyorsabban fejlődő országok közé tartozik. A világ leggazdagabb országaihoz az utóbbi 30 évben kezdtünk felzárkózni. Bármennyire nem érezzük, nyertesei voltunk a kommunizmus összeomlása utáni, az ipari termelést globális hálózattá szervező korszaknak. Habár Magyarország nem olyan látványos sikertörténet, mint az olajállamok, az ázsiai kistigrisek vagy Lengyelország, az elmúlt harminc évet nézve a magyar nemzeti termék értéke mind Európán belül, mind világviszonylatban rendkívül gyorsan nőtt.

Korszak	Az adatbázisban szereplő országok száma	Az egy főre jutó magyar GDP az összes ország átlagához képest		Magyarország a GDP növekedése szerinti rangsorban	Az egy főre jutató magyar GDP a 10 legfejlettebb nem olajállamhoz képest	
		A korszak elején	A korszak végén		A korszak elején	A korszak végén
1923-2018	57	84 %	93 %	22	33	45 %
1952-2018	149	109 %	133 %	39	32	44 %
1990-2018	167	113 %	135 %	31	33	44 %

Forrás: saját számítások a [Maddison database](#) alapján

Az ország gazdasági felzárkózása nem csak a magyar gazdaság fejlődésének, hanem a nemzetközi árvizonyok alakulásának is köszönhető. Miközben gyorsabban vagy lassabban halad a gazdaság hajójának motorja, magában a vízben is visszafognak vagy előre visznek az áramlatok. Ez jól mutatja, hogy ha egy térség a nemzetközi gazdaságba olyan erősen integrálódik, mint hazánk, akkor gazdaságának prosperitása ugyanúgy függ a globális folyamatoktól, mint a hazai gazdasági, gazdaságpolitikai történésektől. Ezért a magyar gazdaság alakulását érdemes a hozzánk hasonló helyzetű országokéval összevetni.

### **Többször köhögött a motor: az átmenet, az EU csatlakozás utáni időszak és a 2008-as válság évei során lassabban növekedtünk, mint a többi visegrádi ország**

Ha az árvizonyok országok közötti változását nem vesszük figyelembe, és csak az országok saját valutájukban számolt növekedési rátáját nézzük, a magyar gazdaság növekedése az elmúlt évtizedekben [jelentősen elmarad a többi visegrádi ország átlagától](#). Két időszakban: 1997 előtt, illetve 2005 és 2012 között a magyar gazdaság növekedési üteme jóval a többi ország értéke alatt volt.



Forrás: Világbank

Az államadósság, a gazdaság válságérzékenysége, a növekedést beáldozó válságkezelő programok miatt torpantunk meg ezekben az időszakokban. Az így összeszedett hátrányt csak részben ellensúlyozta az 1997 és 2002, illetve a 2013 és 2019 közötti időszak többi visegrádinál gyorsabb növekedése.

### **Hét bő esztendő**

A 2008-as válság kirobbanásakor Magyarország egy növekedésben elmaradó, eladósodott állam volt, a krízis egyik legnagyobb áldozata lett. A válságintézkedések a bankrendszer megmentésén és a makroegyensúlytalanságok kezelésén nem igazán mutattak túl, rengeteg cég ment csődbe, sok munkahely veszett el, a GDP esése az egyik legnagyobb volt Európában. Az adósságválság kezelése, a költségvetési egyensúly visszaállítása a válság mélysége miatt hosszú volt. 2012-ig eltartott, míg a gazdaság újra a normális kerékvágásba került.

Az ezután kezdődő, a koronavírus kitöréséig tartó hét év a magyar gazdaság történetének kiemelkedően jó korszaka, hét bő esztendő volt. Erős növekedés és felzárkózás, bővülő foglalkoztatás és beruházás, csökkenő államadósság jellemezte – miközben a jövedelmi különbségek sem nőttek.

Magyarország, a többi visegrádi ország (Csehország, Lengyelország, Szlovákia) és az Európai Unió gazdaságának változása 2013 és 2019 között							
	Éves gazdasági növekedés	Felzárkózás mértéke az Unió átlaghoz	Nettó átlagos jövedelem növekedése	Foglalkoztatás növekedése	Gini index változása	Éves beruházás	Államadósság csökkenése
Magyarország	3,7	6 %	30%	13,7%	-0,3	22,6%	12,6%
Többi visegrádi ország	3,2	2%	30%	8,5%	-1,4	20,2%	8,9%
Európai Unió	1,8		18%	5,5%	0,2	20,5%	7,4%

Forrás: Eurostat

[Gazdasági növekedés](#) – reálnövekedés éves átlaga

[Felzárkózás mértéke](#) – az egy főre jutó vásárlóerőben mért nemzeti össztermék uniós értékhez viszonyított arányának változása hét év alatt

[Nettó átlagos jövedelem](#) – a hét év alatti növekedés euróban

[Foglalkoztatás növekedése](#) – a foglalkoztatási ráta változása hét év alatt

[Gini index](#) – az index értékeének változása hét év alatt

[Beruházási ráta](#) – a GDP arányos éves beruházási ráták átlaga

[Államadósság csökkenése](#) – a GDP arányos államadósság változása hét év alatt

A lakosság jövedelmei majd harmadával emelkedtek, több mint 600 ezerrel nőtt a foglalkoztatottak száma. A vállalkozások termelékenysége nőtt, a kis és középvállalkozások [visegrádi országokhoz képesti lemaradása elolvadt](#). 7 év alatt 6 százaléknnyit zárkóztunk fel az EU átlagos jövedelméhez.

Sok magyarázata van, miért alakultak ilyen jól a tízes évek:

1. Egy mély válságot természetesen követ egy helyreállítási periódus.
2. Az egész világ fürdött a jegybankok generálta pénzben. Ezáltal a magas adósságú országok költségvetési terhei csökkentek, a tőkehiányos gazdaságok olcsóbban finanszírozhatták fejlesztéseiket.

3. A visegrádi térség – részben a déli-európai országok nehézségei miatt - felértékelődött az Unión belül, az uniós cégeknek megérte ide települni.
4. Jól működött a foglalkoztatás bővítésére, a vállalkozások terheinek csökkentésére, a gazdaság fehéritésére építő, a fogyasztást és a hálózati iparágakat terhelő gazdaságpolitikai stratégia.

## Új korszak indul

A járvánnyal egy új gazdasági periódusba léptünk. Az első jelek szerint a magyar gazdaság gyorsan kilábal a hullámvölgyből, azonban még nincs vége. A világ bizonytalanná vált, az árak emelkednek, a járvány utáni gazdaság körvonalai még nem látszanak tisztán.

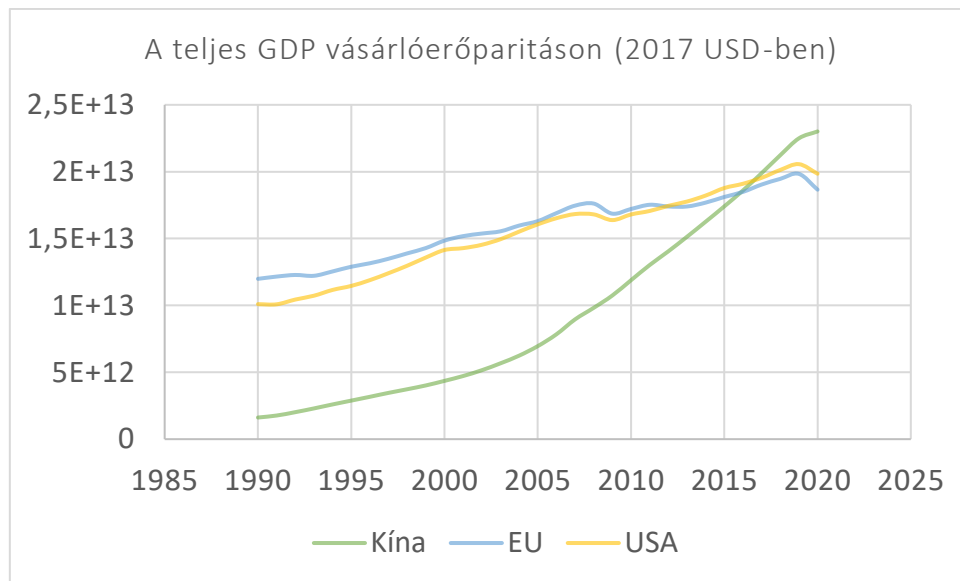
Leáll-e a több mint egy évtizedes globális pénznyomtatás, vagy nem? Rövidülnek-e az értékláncok, jobban bezárkóznak a nagy gazdasági térségek, vagy sem? Szervező elvé válik-e a zöld gazdaság, vagy sem? Életünk szerves része marad a járvány, vagy eltűnik majd? A digitalizáció kiszélesedésével megtartják-e dominanciájukat az elmúlt évtizedben kialakult platformok, vagy átalakul az online világ szervezeti és hatalmi rendje? Hogyan alakul a nagyvállalatok, a birodalmi adminisztrációk és a nemzetállami keretek szerepe és súlya a gazdaság és a mindennapok szervezésében? Megmarad a világ alakulásának békés természete vagy gyakoribbak lesznek a konfliktusok, az erőszakos összecsapások? Kérdések, amelyekre nincs válasz, lényegében sok lehetséges opcióra kell most egyszerre készülnünk.

Az ilyen nagy átalakulások átrajzolják a gazdaság működésének megszokásait, intézményeit is. A sok kérdőjel mellett abban elég biztosak lehetünk, hogy egy inkább keletre orientálódó és digitálisabb világ alakul majd ki.

Az átrendeződés okozta egyensúlytalanságok közepette érdemes minél hamarabb megérteni ennek az új globális architektúrának a logikáját és ehhez igazítani a vállalkozások, a gazdaságpolitika stratégiáját.

## Globális átalakulás

Miközben Magyarország nekikezdett a felzárkózásnak, a világ gazdasága alaposan átalakult. 1990-ben Kína gazdasága kevesebb mint ötöde volt az amerikainak és az európainak, 2017 óta a kínai gazdaság egészének mérete meghaladja az EU-ét és az USA-ét.



Forrás: Világbank

Az EU csatlakozáskor még a világ legnagyobb gazdasági térségébe léptünk be, mára azonban már csak harmadik a térség. [Európa elvesztette fejlődése dinamikáját](#), ezt jól mutatják a következő példák:

- A világ vezető digitális cégei között nem találunk európaiakat. Európai kulcspárágait egyszerre veszélyezteti a keleti szállítókra való ráutaltság és a technológiai előny olvadása, eltűnése.
- Az uniós döntéshozatal nehézkes és mély konfliktusokkal terhelt. A tagállamok és az uniós intézmények valós és hivatalos viszonya között egyre erősebb a feszültség. Ennek legjobb példája, hogyan próbálja kezelni Európa a déli tagállamok gazdasági problémáit.
- Az Uniónak nincs egyértelmű stratégiai válasza arra, hogy tőlünk délre Afrika egyszerre lesz erősebb és népesebb, tőlünk keletre pedig erősödni látszik az orosz-ukrán konfliktus, Törökország pedig lemondott az EU-s integrációról.

A világ kulturális és intézményi alapjait megteremtő országok és szövetségük előtt rengeteg a kihívás. Ezek megoldásától nagyban függ Magyarország sorsa, fontos, hogy a válaszok megtalálásában ne passzív szereplők, hanem aktív résztvevők legyünk.

### Egy történet lezárult

Magyarország felzárkózásának harminc éve részben a korábbi kommunista korszak generálta hiányosságok és a kapitalizmusba való átmenet generálta problémák felszámolására épült. Létrejött a magántulajdon, a piaci intézményrendszer. Újra integrálódtunk a Németország dominálta európai gazdaságba. Időről időre legyűrtük a magas államadósságot. A tervgazdaság összeomlásával láthatóvá

vált a korábban kerítésen belüli munkanélküliség, az így kialakult alacsony foglalkoztatási ráta az utóbbi években jelentősen nőtt, most már meghaladja az európai átlagot. Az alacsony adókkal, az adóadminisztráció átalakításával megkezdődött a 80-as években megszülető, a rendszerváltozás utáni két évtizedben kibontakozó szürke gazdaság visszaszorítása. Kialakult egy nyugati nyelveket beszélő, a korszerű technológiákat értő gazdasági és műszaki elit.

Az elmúlt harminc év másik nagy története a külföldi működőtőke globális rendszerébe való bekapcsolódás. A visegrádi térség [a globalizáció harmadik korszakának](#) fontos telephelyévé vált, a termelést világméretben optimalizáló termelési láncok tőkésje és tudása lett a gazdaság fejlődésének fő motorja. Az összeszerelő üzemek, az autógyárak, a szolgáltató központok és a beszállítói lettek a gazdaság kulcsszereplői. Már nincs olyan szeglete a magyar gazdaságnak, amelyik ne illeszkedne be a gyártás, a kereskedelem, a szolgáltatások és a finanszírozás globális láncába. A világ egyik legnyitottabb, leginkább alkalmazkodóképes gazdasága lett a miénk a sörgyárhoz hosszútávú szerződéssel kötődő falusi kocsmától a budapesti technológiai fejlesztő központokig.



A Prezi irodája Budapesten – forrás: azevirodaja.hu

A kommunizmus generálta gyengeségek leépítése nagyrészt befejeződött, a globális gazdaságba való integrálódásban is kevés már a kihasználatlan lehetőség. A Vissza Nyugatra című történet lezárult, odaértünk, betagozódtunk. A magyar gazdaság jövőbeli fejlődése más logikára fog épülni.

## Az integrációs korszak utáni motorok

A következő időszak sokkal kevésbé építhet gyengeségeink leküzdésére, mint az előző harminc év. Sokkal fontosabb lesz erősségeink felismerése, a kínáló lehetőségek kiaknázása és saját lehetőségek teremtése. Milyen erősségek, lehetőségek hevernek előttünk? Milyen intellektuális megközelítések segíthetik ezek kihasználását? Mik lehetnek a következő évtizedek sikertörténetei?

## Amire építhetünk

Szép feladat számba venni, mik is azok a lehetőségek, adottságok, értékek, amelyekre építve a vállalkozások és a gazdaságpolitikai kezdeményezések gründolói építhetnek. Ez azonban nekünk különösen nehéz, mert a lemaradások feltárására épülő kritikus gondolkodásban, azaz a felvilágosult másolás fókuszainak kijelölésében vannak hagyományaink. Az önkritikusság erényét mindenképpen megtartva, de érdemes tágítani az önértékelés eszköztárát – ha elfogadjuk, hogy az új korszakban nem az erősebb integrálódásra, hanem új értékteremtő képességek megteremtésére épülhet a fejlődésünk.

Egyrészt vannak adottságok, amelyekre építhetünk. Magyarország egy jó természeti állapotú, biztonságos hely Európán belül.

### Adottságok – Bárki által használható, emberi tevékenységtől nagyrészt független tényezők

<b>Természeti adottságok</b>	Termőföld, folyók, alacsony népsűrűség, sok napsütés, védettség a természeti katasztrófák ellen
<b>Európai közeg</b>	Hozzáférés egy nagy piacoz, kapcsolódás jól működő infrastruktúrákhoz, intézményekhez, hálózatokhoz
<b>Stabilitás</b>	Az erőszakba torkolló konfliktusok kis valószínűsége, a tulajdon és a rendezett működés biztonságának magas szintje

Másrészt, vannak hosszú évek alatt felhalmozott, megtartandó, fejlesztendő értékeink a matematikai kiválóságtól, a MOL-tól, OTP-től, Richertől a jól élhető kisvárosokon és a kifinomult turisztikai szolgáltatásokon át a fejlett autópálya hálózatig és az elit gimnáziumokig. Sok-sok tényező, amelyekre helyi vagy globális történeteket építhetnek a piaci vagy közösségi vállalkozók. Ezeket teljesen számba venni nem is lehet, nem is érdemes. Azonban feltárásuk és fejlesztésük ösztönzése, hasznosításuk erősítése teremti meg az alapokat, hogy minél mélyebb és többoldalúbb legyen az ország értékteremtő képessége.



**Értékek – Emberi közösségi erőfeszítések eredményeként előállt és azok által fenntartandó/fejlesztendő tényezők**

<b>Kulturális, technológiai alapok</b>	Tudásunkban, gondolkozásunkban meglévő erősségeink - pld. matematika, zene, magyar nyelv, mérnöki tudás, agrobiznisz, vizilabda
<b>Intézményi, szervezeti kapacitások</b>	A vállalkozások, a közösségek, a közszolgáltatásokat, közügyeket működtető szervezetek feladatmegoldó, reagáló, alkalmazkodó, kezdeményező képességét és motivációját megteremtő tudás, rutinok, konvenciók és megegyezések hálózatai – pld. jól működő turisztikai szolgáltatások, borvidékek együttműködései, elit gimnáziumok, vízvédelem,
<b>Kapcsolódás sikeres gazdasági, szellemi hálózatokhoz</b>	Értékláncokban, szellemi együttműködésekben elfoglalt személyes, szervezeti pozíciók és reputációk – kutatóintézetek, minőségi beszállítók
<b>Piaci pozíciók</b>	Cégeink, cégcsoportjaink stratégiai mozgástere, saját terméke, tudása, márkanéve, piacalakító ereje – pld. OTP, MOL, Richter
<b>Infrastruktúrák</b>	Budapest, lakható és infrastruktúrával jól ellátott települések, kiépült úthálózat, digitális hálózat, közintézmény hálózat

Harmadrészt vannak olyan aktuális lehetőségek, olyan fejlemények, amelyek kihasználása komoly jövedelmeket generálhat. Ezek közül kiemelhető négy közelmúltbeli jelenség, ami különösen fontos a jövő szempontjából.

### *Értékké vált az ember*

A munkaerő piaci értékének emelkedése, a képzettség gazdaságpolitikai jelentőségének növekedése a képzési rendszerek fejlesztéséhez, feltőkésedéséhez vezethetnek.

A foglalkoztatás növekedése, az európai munkaerőpiac erős szívóhatása felértékelte a munkaerőt. 10 évvel korábban valós dinamizáló erővel nem rendelkező méltányossági probléma volt az alacsony képzettségűek magas aránya. A munkaerő drágábbá válása egyrészt megnövelte a magasabb képzettség értékét a jövőbeli munkavállalók számára. Másrészt – és ez talán fontosabb - a gazdasági érdekcsoportok prioritáslistájának élére emelte a képzés színvonalának javítását. Ezáltal politikailag megvalósíthatóvá válnak a hosszú távú oktatási fejlesztések. A szakképzés és a felsőoktatás átalakítása megkezdődött. Lassan az általános iskolák világának politikailag kockázatos, drága és lassan megvalósítható [feljavítása is életszerűvé válhat](#). Mindezek a lépések nagy mértékben javíthatják majd a munkaerő értékteremtő képességét.

### *A gazdaság fehéredése*

A vállalkozások számára életszerűvé vált a legális működés lehetősége, ez középtávon nagy mértékben javítja a cégek fejlesztéseinek piaci finanszírozhatóságát.

Az adócsökkentések, az adórendszer átalakítása és az adóadminisztráció korszerűsítése révén a sűrű gazdaság mérete és jelentősége jelentősen visszaszorult. Megdőlt az a 15 évvel ezelőtti szabály, hogy a profit országhatáron kívülre utalására nem képes hazai vállalkozások csak akkor prosperálhatnak, ha törvényen kívüli tevékenységük jelentős. Átláthatóbbá vált a gazdaság, a szerződések valóságalapja erősödött. A vállalkozó világ lényegében kiléphet az árnyékból a fényre.

### *A minőségi fogyasztás kiszélesedése*

A fogyasztók minőség iránti érzékenysége nagy mértékben növeli a magasabb hozzáadott érték- és szolgáltatás tartalmú szolgáltatások iránti keresletet.

A minőségi ételek, az igényes szabadidő eltöltési lehetőségek csak a jéghegy csúcsát jelentik a fogyasztás minőségi forradalmában. Ez a folyamat megnyitja a piacot a hazai nagyobb hozzáadott értékű szolgáltatásokat kínáló vállalkozások számára, új termékek, szakmák megjelenését teszi lehetővé. Ezáltal a hazai gazdaság jelentős része léphet át az ár- és költségvezérelt, alkalmazkodó logikából, a minőség- és fogyasztó vezérelte, kezdeményező működésbe.



Az Anyukám mondta étterem Encsen - forrás: anyukammonda.hu

### *A hazai vállalkozások stratégiai mozgásterének növekedése*

Egyre jelentősebb a stratégiai mozgástérrel rendelkező kis- és középvállalatok, illetve a hazai nagyvállalatok gazdasági súlya.

Az értékláncok [szigorú és alacsony hozamot kínáló világából](#) az egyedisége, piaci mérete vagy fogyasztói kapcsolatai révén stratégiai mozgástérrel rendelkező vállalkozások tudnak sikeresen kilépni. Ez a siker akkor maradhat fenn hosszú távon, ha egy cégnek megfelelő finanszírozási háttere és piaci pozíciója van ahhoz, hogy új piacokra lépjen, új termékeket, technológiákat dolgozzon ki, működési folyamatait és kapcsolatrendszerét tudatosan fejlessze.

Az elmúlt évtizedben két irányból is nőtt a stratégiai mozgástérrel rendelkező vállalatok gazdasági súlya. Egyrészt a szerves fejlődés révén több kisebb vállalkozás technológiája, piaci helyzete és tapasztalata elérte azt a szintet, hogy termékfejlesztésben, külföldi értékesítésben vagy beruházásban gondolkodjon, a költségcsökkentésen túlmutató fejlesztéseket hajtson végre. Másrészt kialakulóban van több hazai vállalatcsoport, melyek meghatározó szerepet töltenek be a hazai piacokon, például az építőiparban, a turizmusban, az élelmiszeriparban vagy a pénzügyi szektorban.

Ez a négy tényező egy humán erőforrás központú, átláthatóan működő, a hazai piacokra sikeresen támaszkodó, stratégiai mozgástérrel rendelkező, hazai irányítású vállalkozások meghatározta gazdaság lehetőségét vázolja fel. Egy olyan gazdaságét, amelyben megvan a képesség és a motiváció, hogy kihasználja a hazai adottságokat, gazdasági teljesítménnyé alakítsa értékeinket, sikeresen tudjon válaszolni a gazdasági, technológiai környezet várható változásaira.

### **A sikeres jövő történetei**

Konkrétabban is meg lehet fogalmazni a következő évtizedek potenciális sikersztoriját. A következőkben felvázolunk öt lehetséges történetet, ami megalapozhatja Magyarország felzárkózását a leggazdagabb országokhoz: Sikeresen integrálódunk a digitális világba. Vállalataink egy része a globális ellátási láncokban tevékenykedik kedvező pozícióban, a kisebb cégek egy jelentős csoportja egyediségére, agilitására építve képes nagy hozzáadott érték előállítására, a nemzeti bajnokok pedig komoly szereplői az európai, globális gazdaság cirkáló súlycsoportjának. A humán szektorok pedig a növekedés meghatározó motorjai lesznek a 80-as évekből örökölt béklyóik levetésével.

**Digitalizáció** – A vállalkozásoknak nem csak a korszerű technológiai és marketingfogásokat kell átvennie, azaz nem csak meglévő működését kell okosítaniuk, digitalizálniuk. Ahogy a vasút és gőzhajó

alapú gazdaság másképp működik, mint a szekér és vitorlás világa, ugyanúgy logikájában, központjaiban, intézményeiben másmilyen lesz a magyar digitális gazdaság, mint a gyárak és üzletközpontok leköszönőben lévő kora. [Új üzleti logikára, szervezeti keretekre van szükség.](#) Sikeresen bekapcsolódhatunk a digitális ökoszisztémák világába. A hazai cégek együttműködését erősítő megoldásokra, platformok épülhetnek. Vállalkozásaink kitalálják, hogyan tartsák meg a fogyasztókat, az állam pedig azt, hogyan őrzi meg kontrollját a hazai gazdaság folyamatai felett. Több területen kontinentális vagy globális pozíciót szerezhetnek cégeink a távolságok és határok nélküli digitális gazdaságban. Ehhez megfelelő támogató környezetet, intézményrendszert kell összeraknunk. Olyat, amelyben az együttműködés egyszerű, a magyar adatok hazai erőforrásként működnek, a hazai vállalkozások könnyen tudnak úgy eljutni a fogyasztókhoz és nincsenek kiszolgáltatva a piacot szervező platformgazdáknak, ahol megvan a szervezeti és intézményi háttér a gyors alkalmazkodásra, növekedésre.



forrás: [nekedterem.hu](http://nekedterem.hu)

**Feljebb a láncban** - Habár az egyre nagyobb mozgásterű hazai cégek lesznek a növekedés motorjai, a stabil munkahelyek, a termelés meghatározó része a jövőben is a globális értékláncokba betagozódó beszállítókhoz, összeszerelőkhöz, szolgáltató központokhoz fog kötődni. Az elmúlt harminc évet meghatározó gazdasági rendszereket és kultúrákat folyamatosan korszerűsíteni kell. kell lépni az értékláncban, saját tudással, innovatív megoldásokkal, egyre több magas értékű szolgáltatással kell kiegészíteni a termelést. Csökkenteni vagy kölcsönössé kell tenni a gazdasági partnereknek való kiszolgáltatottságot. Habár várhatóan nem is ez a szektor lesz a felzárkózás kulcsterülete, azonban itt dől el a meglévő pozíciók stabilitása, megtartása.

**Magyar Vállalkozás** – A fejlődés motorjai a hazai központú, agilis és növekedésre képes magyar vállalkozások lehetnek. Mindezt a vállalati és vezetői képességek megerősödése teszi lehetővé, főleg a következő területeken: [stratégiai mozgáster építés](#), sikeres kezdeményezés, motiváció a továbblépésre, kapcsolat a fogyasztóval, a hazai piac megtartása, a külföldi pozíciók megerősítése. Három dologra van ehhez szükség: (1) egy generációváltás utáni új motivált és felkészült vállalkozó nemzedékre, (2) a stratégiai gondolkozást és együttműködést támogató, stabilitást és gördülékeny működést biztosító üzleti környezetre, (3) a vállalkozások versenyképességéhez és fejlődéséhez szükséges feltételeket biztosító támogató intézményekre - elsősorban a finanszírozás, a hazai piacok elérhetősége, a külföldi üzleti érvényesülést nehezítő akadályokon való átjutást biztosító szolgáltatások területén.

**Gazdasági erőközpontok** – jövőbeli prosperitásunk egyik kulcskérdése, merre indulnak el és mire lesznek képesek ezek a hazai multik, oligarchák, nagyvállalatok. A magyar gazdaság globális pozíciójának megerősítéséhez kellő méretű, tőkés és cselekvőképességű vállalatcsoportokra van szükség. Az angolszász világban a konglomerátumok, Németországon a konszernek, Japánban a keiretsuk, Koreában a chebolok azok a szereplők, akik képesek jelentős globális gazdaságszervező műveletekre, egy keretbe tudják illeszteni a finanszírozást, a technológia, termék és piacfejlesztést, a támogató állami eszközrendszert és a nemzetközi gazdasági küzdőképességet. A magyar gazdaság már rendelkezik néhány méretében kisebb, de működési logikájában hasonló szerveződéssel. A rendszerváltás után az vált meghatározóvá, hogy a hazai piac jövedelmező szegmenseit csendesen működő külföldi konglomerátumok kontrollálják. Az elmúlt évtized több ilyen területen átrendezte a viszonyokat. Komoly hozama lehet ennek - ehhez olyan a működést kell kialakítani, amely arra ösztönzi a magyar tulajdonba került jövedelemforrások, vállalati rendszerek irányítóit, hogy profitjukat a hazai érdekre tekintettel forgassák vissza a gazdaságba, piaci erejüknél fogva a külföldi piacokon szerezzenek sikeresen pozíciókat.

**A humán szolgáltatások minőségének javítása** – Az emberi tényező felértékelődése elhozhatja az áttörést a humán szolgáltatások újraszervezésében. Eddig nem voltunk képesek felszámolni azt a késő kádári örökséget, hogy hivatalosan az oktatás és az egészségügy mindenki számára egyformán elérhető és ingyenes, a valóságban azonban (1) a minőségre érzékenyebbek informális csatornákon fizetnek azért, hogy hozzáférjenek a jobb szolgáltatásokhoz, (2) rossz minőségű szolgáltatást kapnak azok, akiket ez vagy nem zavar, vagy nincs erejük, motivációjuk kezdeni valamit ezzel a helyzettel. A hálapénz, az iskolák minőség szerinti tagozódása lehetővé teszi a szolgáltatásokra érzékenyebbek

számára, hogy a jobb szolgáltatást kiintézzék, megvásárolják maguknak. Hosszan [lehet elemezni ennek okait](#). A lényeg, hogy akkor teremnek meg a kádári keretek elhagyásának feltételei, ha az ország szegényebb felének/harmadának egészsége, tudása fontos tényezővé válik.

A gazdaság növekvő emberigénye megteremtheti ezt a fordulatot. A humán erőforrások fejlesztésének várható hozama olyan mértékben megnőhet, hogy érdemes rá komoly forrásokat szánni, vállalni az intézményrendszer átalakításával járó konfliktusokat. Megszülehetnek a koncepciók, amelyek nem kizárólag a hivatásrendi (orvosi, tanári) szempontok és a felső-középosztály igények alapján foglalkoznak a témával, hanem a szektorok átalakításának humán tőkében kifejezhető hozama felől közelítenek. Kialakítható az alku, amelyben a gazdaság, a szolgáltatásszervező szakmák és a rendszer korábbi relatív nyertesei megtalálják a maguk helyét, amely a kormányzat számára elfogadható kockázat mellett, politikailag értelmezhető hozamot ígér a szektorok átalakításáért és feltőkésítéséért. Erre építve egy évtized után együtt örülhetünk majd az emberek bővülő tudásából, javuló egészségéből származó gazdasági növekedésnek.



A hejőkeresztúri iskola – forrás: kepmas.hu

Persze lehet, hogy más elemekből, más logikával áll majd össze a jövőbeli siker. Elbukni is sokféleképpen lehet. A magángazdaság és a közsféra döntéshozói fogják összerakni a jövő történeteit, mi elemzők, csak ötleteket, inspirációt adhatunk nekik.

## Hogyan csináljuk?

A gazdaság, a politika a társadalom működését erős törvény- és sorsszerűségek mozgatják. Az elemzők az elemzési keretek és az inspiráló történetek mellett tanácsokat adhatnak: A siker érdekében mire érdemes figyelnie azoknak, akik cégüket, pénzüket pénzüket kockáztatva vagy a köz nevében döntve felelősek a jövő alakításáért. Ennek szellemében az alábbi öt fő szempont összhangjának megteremtését javaslom.

Lehetséges megközelítések s gazdaság prosperitásának támogatáshoz	
<b>Tőkevonzó képesség</b>	A befektetők számára vonzó környezet teremtése pld. jobb intézményekkel, jobb infrastruktúrával, stabil és gördülékeny üzleti környezettel, képzettebb munkaerővel
<b>Válságállóság</b>	Felkészülni a potenciális válsághelyzetekre pld. kockázatcsökkentő lépésekkel, megfelelő tartalékokkal és védekezési potenciállal, rugalmas és cselekvőképes intézményekkel, megfelelő szövetségesekkel, előzetes forgatókönyvekkel
<b>Tőketeremtő képesség</b>	Egy vállalkozás, ágazat vagy térség képessége a nagyobb hozamot, nagyobb stratégiai mozgásteret biztosító változásra pld. növelve a cég értékajánlatának egyediségét, tevékenységének diverzifikáltságát, piaci alkalmazkodóképességét, részesedését és alkupozícióját, javítva fogyasztói kapcsolatainak, menedzsmentjének minőségét.
<b>Pozícióépítés</b>	A hozzáadott érték elosztását befolyásoló helyzetekben megfelelő alkuerővel, befolyással rendelkező szereplők, intézmények és az ezeket támogató reputáció és szövetségi rendszer kialakítása
<b>Jó történetek</b>	Nagyléptékű, sok szereplős, koordinált tevékenységek egy adottság kihasználására (pld. földrajzi, geográfiai pozíció) vagy egy nagyvonalú cél végrehajtására (pld. Tisza szabályozása a XIX. században vagy az Apolló program, egész évben Balaton)

A tőkevonzó képesség az elmúlt 30 év története, a válságállóság pedig amiről tudjuk, hogy sokszor nem vagyunk elég jók benne. Ennek a két szempontnak az érvényesítése segít abban, hogy egy vállalkozás vagy egy ország stabilizálni tudja helyzetét. Pozíciót lehet így tartani, előrébb lépni mások nehézségei vagy hibái esetén lehet.

A másik három szempontra építve lehet gyorsabban fejlődni, mint más gazdaságok. Mind a három abból indul ki, hogy a gazdasági sikerhez kevés az egyéni alkalmazkodás. Sokszor kulcsfontosságú a kezdeményezés, a többi piaci szereplővel való viszony tudatos alakítása. [A tőketeremtő képesség](#) arra fókuszál, hogy hogyan lehet a gazdaság értékteremtő képességét úgy növelni, hogy a keletkező

értéktöbblet és az irányítás a tulajdonosok, alkalmazottak eredeti körénél marad és nem kerül át külső tulajdonosok vagy az értéklánc irányítói kezébe. A pozícióépítés lényege, hogy [sok piacon a hálózati helyzet, az alkuerő határozza meg a cég lehetőségeit](#), ezért ezen tényezőket erősítő módon érdemes egy céget, cégcsoportot fejleszteni. A jó történetek esetén egy lehetőség vagy cél alapozza meg sok gazdasági szereplő hosszabb távú együttműködését.

Érdemes minél többet foglalkozni a tőketeremtés, a pozícióépítés és a jó történetek lehetőségeivel a gazdaságról szóló viták, kutatások során.

### **Miénk a lehetőség és a felelősség**

A rendszerváltás óta azon dolgozunk, hogy a hiányosságokat pótolva, a nehézségeket lebontva normálissá tegyük viszonyainkat. 30 év alatt 12 százalékkal kerültünk közelebb a legfejlettebb országok gazdasági szintjéhez. Ma már olyan szervezetek, olyan szabályok, olyan intézmények jellemzik a magyar gazdaságot, mint a többi jól működő piacgazdaságot.

De még nem tartunk ott, ahol szeretnénk. Több dinamikus növekvő vállalkozás, erősebb hazai tőke, jobb pozíciójú beszállítók kellene, hiszen ebből lesz magasabb jövedelem, jobb életszínvonal. Nem csapda áll előttünk, hanem rengeteg feladat: a vágyott nyugatot megtaláltuk, most már magunkon kell dolgozni. A világ nem lesz kiszámíthatóbb, mint volt, az egyértelmű receptek valószínű akkor sem léteztek, amikor [még hittünk bennük](#). Mégis, az elmúlt 30 év eredményeire építve a következő évtizedekben a fejlett országok közé kerülhetünk.

*Az írás rövidített verziója a G7.hu felzárkózásról szóló cikksorozatában jelent meg.*