

Kelemen Eszter – Megyesi Boldizsár

FEJLŐDÉS VAGY FÜGGÉS? A PÁLYÁZATI FORRÁSOK HASZNOSULÁSÁNAK NÉHÁNY TAPASZTALATA

HÉTFA Kutatóintézet
Bizalom és Vállalkozás Program
Széljegyzet II.

Kelemen Eszter

Megyesi Boldizsár

FEJLŐDÉS VAGY FÜGGÉS?

A PÁLYÁZATI FORRÁSOK HASZNOSULÁSÁNAK NÉHÁNY TAPASZTALATA

HÉTFA Kutatóintézet
Bizalom és Vállalkozás Program
Széljegyzet II.

Budapest
2010. szeptember 30.

Felelős kiadó: Csöste András igazgató

HÉTFA Kutatóintézet

H-1051, Budapest Október 6. utca 19. IV/2.

Telefonszám: +36 30/730 6668; Fax: +36 1 /700-2257

info@hetfa.hu

FEJLŐDÉS VAGY FÜGGÉS?

A PÁLYÁZATI FORRÁSOK HASZNOSULÁSÁNAK NÉHÁNY TAPASZTALATA

Kelemen Eszter – Megyesi Boldizsár

Fejlődés és függés: keskeny határvonal

A pályázatok kihívást jelentenek a vállalatok számára, különösen a mai turbulens piaci körülmények között: magukban hordozzák a nagy előrelépés lehetőségét, ugyanakkor végzetes kiszolgáltatottsággal is fenyegetnek. Hol húzódik a határvonal a fejlődési lehetőségek és a függőségi helyzet között? A helyes választ a közös vállalati jövőképet szem előtt tartó, a piaci lehetőségeket és a vállalat adottságait egyaránt figyelembe vevő vezetés találhatja meg, amely a pályázatokat mint építőköveket használja a hosszú távú stratégia megvalósításához. Ahogyan egyik interjúalanyunk félig komolyan, félig humorosan megfogalmazta: *„Szentgyörgyi óta tudjuk, hogy mindig egy már megvalósult fejlesztést kell felajánlani, majd a pályázati pénzből kísérletezgetni, hogy sikerül-e tovább lépni.”*

Dióhéjban a kutatásról

2010 márciusában a MAG Zrt. megbízásából interjúk segítségével vizsgáltuk az I. Nemzeti Fejlesztési Terv (I. NFT) és az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) forrásairól alkotott véleményeket (Kelemen–Megyesi, 2010). Kutatásunk fókuszában két fő kérdés állt: milyen tényezők teszik sikeressé a pályázókat a pályázati források megszerzésében és felhasználásában, illetve milyen hatással vannak a sikeres pályázatok a pályázó vállalatra, fejlődést hoznak-e vagy inkább függést eredményeznek. A kutatás során két ágazatot vizsgáltunk meg, a logisztikai és az info-kommunikációs ágazatot. E két ágazat kiválasztását két szempont indokolta. Egyrészt mindkét ágazat kiemelt jelentőséggel bír nemzetgazdasági szempontból, aminek megfelelően forrásszerző képességük is meglehetősen nagy. Másrészt e két ágazat összehasonlításának segítségével képet kaphatunk arról is, mennyire eltérő a hagyományos szolgáltató és az innovatív ágazatok vállalkozásainak pályázati stratégiája. A két ágazatban összesen 14 személyes interjút készítettünk vállalatvezetőkkel, pályázati szakemberekkel és érdekképviselői szervezetek vezetőivel, ezenkívül megvizsgáltuk az adott ágazatok stratégiai dokumentumait és az ágazatok teljesítményéről tudósító jelentéseket, híreket.

A logisztikai és az info-kommunikációs ágazat kiemelt jelentőségű, „zászlóshajó” ágazat a magyar gazdaságban, amit nemzetgazdasági súlya és a benne rejlő fejlődési potenciál indokol. A szállítmányozási ágazatban működő csaknem 27 ezer vállalkozás 2008-ban a hazai össztermék 5,8%-át állította elő, közel 150 ezer fő számára nyújtva így munkahelyet (ez a teljes foglalkoztatottság 5,7%-a) (KSH 2009). Az info-kommunikációs ágazat a hazai össztermékből közel 10%-kal részesedik, ami nagyjából egyenlően oszlik meg a telekommunikációs és az informatikai vállalatok között. A szektorban működő 11-12 ezer vállalkozás közel 120 ezer főnek ad munkát, a dolgozóknak azonban csak mintegy fele dolgozik IT cégeknél, a másik fele egyéb

szervezeteknél tölt be informatikai pozíciót (az adatok szakértői becslésen alapulnak). Bár mindkét vizsgált szektorban jellemző a kis- és középvállalkozások jelenléte, az elmúlt években egyre nagyobb jelentőséggel és érdekérvényesítő erővel bírnak az ágazatokban a vállalatcsoportok. A logisztikai ágazatban a komplex logisztikai szolgáltató központok körül figyelhető meg a piaci koncentráció fokozódása és az érdekképviselői tevékenység erősödése, míg az info-kommunikációs ágazatban a tartós együttműködésekre épülő hálózatosodás jellemző. Mindkét folyamat sajátos dualitást eredményez: a logisztikai szolgáltató központok és a hálózatba szerveződött info-kommunikációs cégek nagy összegű forrásokra pályáznak stratégiai fejlesztési elképzeléseik megvalósítása céljából, ezért számukra a rendelkezésre álló pályázati források olykor már-már elapróztak, miközben a hálózatokból kimaradó kisvállalkozások számára az átlagos pályázati összeg akár irreálisan nagy is tűnhet. Ez a kettősség mindazonáltal inkább a nagyoknak kedvez, legalábbis ezt sugallja, hogy az I. NFT-ben és az ÚMFT-ben megpályázott és elnyert összegek szignifikánsan emelkedtek, miközben a pályázók száma a két időszak között nem vagy alig nőtt.

A sikeres pályázatok kulcsa

Ha valódi választ keresünk arra a kérdésre, mi kell ahhoz, hogy sikeres pályázatot tudjon beadni és megvalósítani egy vállalat, elsőként azt kell megvizsgálnunk, hogy mit tekinthetünk sikeres pályázatnak. Az általunk megkérdezett vállalatvezetők szerint a siker nem csupán azt jelenti, hogy elnyerik a megpályázott támogatási összeget. A sikeres pályázat olyan fejlesztés megvalósulását segíti, ami hozzájárul a vállalat piaci pozíciójának megerősítéséhez – akár a nyújtott szolgáltatások fejlesztésével, akár gyorsan termékesíthető innovációk kidolgozásával –, miközben nem veszélyezteti a vállalat pénzügyi biztonságát.

E sikerkritérium teljesítéséhez az első kulcs a vizionárius vezetés. Az általunk megkérdezettek kiemelkedően fontosnak tartják, hogy a pályázó vállalkozás világos stratégiai fejlesztési irányokkal rendelkezzen, és a megpályázott fejlesztés illeszkedjen a vállalat jövőképebe. A vállalatvezetés többnyire a nemzetközi és hazai tendenciákra és az ügyfelektől érkező információkra építve alkot hosszú távú fejlesztési stratégiát, ám a fejlődési pályák bizonyos mértékű útfüggőséget is mutatnak: a meglévő humán és fizikai infrastruktúra, valamint a kapcsolatrendszer nagyban meghatározza, hogy mely piacok irányába tud a vállalat sikerrel nyitni. A pályázatok segíthetnek egy-egy új piaci rés kiaknázásában, de kényszerpályára is vihetik a céget, ha támogatáson kívül nem szól más tényező az adott fejlesztés mellett.

Kulcstényező továbbá a sikeres pályázati aktivitás vonatkozásában a meglévő humán erőforrás és vállalaton belüli kapcsolatrendszer. A kiemelkedő szaktudással rendelkező munkatársak megléte minden ágazatban szükséges a pályázatok műszaki tartalmának és gazdasági oldalának összeállításához, s nem ritkán a pályázatok megszövegezéséhez is (bár ezt profi pályázatíró pótolhatja). Az innovatív ágazatokban, így az info-kommunikáció terén ezen túlmutató a humán erőforrás szerepe, hiszen itt az innovatív munkatársak jelentik a vállalat legfontosabb tőkéjét: nem csak a pályázat sikere, de az egész cég boldogulása, az új fejlesztések bevezethetősége múlik rajtuk. A pályázat megírásában és megvalósításában részt vevő munkatársak szakértelme azonban önmagában még nem elegendő a sikerhez, szükség van együttműködésre, s időnként a vállalati érdekek egyéni érdekek és pozíciók fölé emelésére is. Fontos tehát, hogy a vállalaton belül működjen az összetartó társadalmi tőke.

A vállalaton belüli kapcsolatháló mellett meghatározó szereppel bírhatnak az ágazaton belüli formális és informális kapcsolatok is (erre elsősorban a szállítmányozási ágazatban láttunk példát). Formális úton nagy ereje lehet az érdekképviselési munkában való részvételnek, az érdekképviselések ugyanis gyakran sikerrel befolyásolják a fejlesztéspolitika stratégiaalkotási folyamatát, és ezen keresztül a pályázati források elosztásának irányvonalait (példa erre az érdekszervezetek proaktív részvétele a Logisztikai Akcióterv kimunkálásában). Az informális kapcsolatok ezzel szemben az egyéni pályázók sikerét növelhetik inkább: a különböző pályázati tapasztalatok megosztása, egymás fejlesztési elképzeléseinek megismerése még az amúgy versenytársi pozícióban álló vállalatok számára is kölcsönös haszonnal jár, s egyfajta bajtársias viszony kialakulását eredményezi.

Végezetül meg kell említenünk, hogy a hagyományos termelő-szolgáltató ágazatokban, így a szállítmányozásban, a fejlesztési források elnyerése és a fejlesztés megvalósítása kapcsán a siker fontos tényezője a pályázó vállalkozás pénzügyi helyzete, stabilitása, ugyanis a pályázati kifizetések csúszása és a nagyarányú önerő pénzügyileg kiszolgáltatott helyzetbe hozhatja a többnyire magas fixköltséggel működő céget. Ezzel szemben az innovatív piaci szegmensekben a projekt lét kiszámíthatatlansága rugalmasságra szoktatja a vállalatokat. A pályázati rendszerhez jobban idomuló struktúra és a nagyobb bizonytalanságtűrő képesség pedig lehetővé teszi, hogy a pénzügyi helyzet helyett a fejlesztés termékesíthetősége legyen az elsődleges döntési tényező.

A pályázatok hatása a vállalatok életére

A nyertes pályázatok révén megvalósított beruházások mindkét ágazatban általában olyan fejlesztések, amelyeket a pályázó előbb-utóbb mindenképpen megvalósított volna. A pályázatok elsősorban abban segítik a céget, hogy az adott fejlesztést a tervezettnél (versenytársainál) korábban tudja megvalósítani, és kevesebb saját forrást használjon fel ehhez, ami lehetővé teszi, hogy a megmaradó saját forrást újabb fejlesztésekbe fektesse be. Érdekes különbség azonban a két vizsgált ágazat között, hogy a hagyományos ágazatban inkább az eszközök, az infrastruktúra modernizációján keresztül szeretnék elérni a kitűzött fejlesztési célt a vállalatok, míg az innovatív ágazatban a humán erőforrásba történő beruházás szolgál a fejlesztési cél elérésére.

Bár számszerű adatokkal nem tudjuk alátámasztani, hogy kizárólag a pályázatoknak köszönhetően jelentős piaci részesedéshez jutottak volna a pályázók, az általunk megkeresett cégek szerint a sikeres pályázatok javítják piaci pozíciójukat, s szemmel láthatóan dinamikus fejlődési utat nyitnak meg előttük. Jól jelzi ezt az általunk vizsgált vállalatok folyamatos növekedése és szervezeti diverzifikációja (vállalatcsoportok kialakulása, hálózatosodás).

A pályázatok további pozitív hatása, hogy új fejlődési irányokat nyithatnak meg a vállalkozások előtt, segíthetik a tevékenységek diverzifikációját, a több lábbon állást. Joggal gondolhatnánk azt ezek alapján, hogy a pályázatok a válság áthidalásában is szerepet játszhatnak, ám interjúalanyaink ezzel nem értettek teljes mértékig egyet. Ennek fő oka az, hogy a külső gazdasági adottságokhoz való alkalmazkodást a szabályozási környezet gyakran inkább nehezíti, mint segíti, a szabályozásból fakadó korlátokat pedig aligha képes enyhíteni a pályázati rendszer.

A pályázatok, bár sokrétű fejlődési lehetőséget nyújtanak a vállalatok számára, kétélű fegyverként veszélyeket is rejtnek. A szállítmányozó vállalatoknál tapasztaltuk első sorban, hogy sok esetben korlátként, függőségként élük meg a pályázatot, illetve a pályázatban vállalt feltételek fenntartását. Különösen kiélezheti a rendszer rugalmatlanságát a gyorsan változó piaci környezet. Egy pályázatokból megvalósuló fejlesztés ugyanis relatíve hosszú időre leköti a vállalat fejlesztési forrásait, ráadásul a pályázati adminisztráció miatt nem teszi lehetővé a pályázat időtartama alatt bekövetkező piaci változásokhoz való alkalmazkodást (pl. fejlettebb technológia alkalmazását vagy a változó vevői igényeket jobban kiszolgáló szolgáltatási modul fejlesztését), hiszen a pályázatban leírtakat kell teljesíteni. A kiszámíthatatlan piaci viszonyok így nagyobb óvatosságra intik a pályázókat, ami egyaránt megmutatkozik az alaposabb piacfelmérés iránti igényben és a gazdasági-finanszírozhatósági szempontok előtérbe kerülésében.

Felhasznált források:

KSH, 2009. A szállítási ágazat helyzete 2005–2008.

http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/szall05_08.pdf

letöltve: 2010. március 24.

Kelemen Eszter, Megyesi Boldizsár, 2010. Összefoglaló jelentés „A vállalatok támogatás-függőségének elemzése” c. kutatás keretében végzett kvalitatív társadalomtudományos kutatáshoz. Készült a MAG Zrt. megbízásából a PPH Kft. részére. Budapest, 42 o.

SZERZŐINK

Megyesi Gergely Boldizsár (1976, Budapest) szociológus, kertészmérnök. 2001-ben végzett a Szent István Egyetem Kertészmérnöki Karán, 2005-ben pedig az ELTE Társadalomtudományi Karán; 2005 ősztől az ELTE Szociológia Doktori Iskolájában folytatta tanulmányait. Disszertációját *A fejlesztéspolitika szereplői a vidéki Magyarországon* címmel a közeljövőben tervezi megvédeni. 2004 óta tudományos segédmunkatársként dolgozik az MTA Politikai Tudományok Intézetében. Szakterülete a vidékszociológia, a helyi közösségek szerepe a fejlesztéspolitika alakulásában.

Kelemen Eszter (1982, Győr) közgazdász diplomáját 2005-ben szerezte a Budapesti Corvinus Egyetemen, majd tanulmányait a SZIE Környezettudományi Doktori Iskolájában folytatta. 2005–2007 között az MTA Politikatudományi Intézetének külső munkatársaként vidékszociológiai kutatásokban vett részt. 2008-tól a SZIE-n kutat és oktat a természetvédelem gazdasági-társadalmi kérdéseire kapcsolódó témákban. Szakterülete az ökológiai közgazdaságtan intézményi ága, ezen belül a társadalmi részvételre építő értékelési módszertanok kifejlesztése.