

Lean elterjedése a gyakorlatban

PANKOTAY FRUZZSINA MAGDA¹

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Sopron

PhD hallgató

pankotay.fruzsina.magda@phd.uni-sopron.hu

„Fontos, hogy egymást tudjuk inspirálni,
egymástól tanulni, megértsenek bennünket
és megértsük másokat.” (Habsburg Ottó)

A lean szemlélet egyre nagyobb teret hódít a tudományos életben is. Konferenciákon, folyóiratokban számos publikáció jelenik meg róla. Értekezésem arra keresi a választ, hogy a gyakorlati életben hol tart a térhódítása. Vajon a vállalatok mindennapjaiba beágyazódott a lean szemlélet? A Győr-Moson-Sopron megyében regisztrált vállalatok vezetőit kerestem meg és a velük készített kérdőívek adják kutatásom alapját. Az általuk észlelt információk alapján kategorizálom a már ismert, használt és oktatott lean eszközök, filozófiai elemek mennyiségét, mélységét. Ez alapján megállapításokat fogalmazok meg arra vonatkozóan, hogy Győr-Moson-Sopron megyében milyen szakaszban tart a KKV vállalatok lean vállalattá válása. Az interjúk során megismert információkat statisztikai úton kielemeztem, megvizsgáltam az egyes változók közti függelmi viszonyt.

Kulcsszó: lean vállalat, Győr-Moson-Sopron megye, lean eszközök

Jelkód: O47

The Expansion of Lean in Practise

Fruzsina Magda PANKOTAY

University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics, Sopron

PhD Student

pankotay.fruzsina.magda@phd.uni-sopron.hu

‘It is important to inspire each other, to
learn from each other, to be understood and to un-
derstand others.’ (Otto Habsburg)

The approach lean is expanding in scientific life. On conferences, in journals there are several papers about it. My article tries to find out where lean’s expansion is in practise. Is lean approach taking part in companies’ daily life? I visited the managers of companies registered in County Győr-Moson-Sopron and my research is based on these interviews. I am defining categories by examining the quantity and elaboration of used and taught lean tools and philosophical elements. Next I make statements about the situation of companies in County Győr-Moson-Sopron in the progress of becoming ‘lean companies’. I analysed the information gained through interviews on a statistical way and examined the connection between the variables.

Keywords: lean company, County Győr-Moson-Sopron, lean tools

Sign code: O47

¹ Köszönetnyilvánítás: A tanulmány az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-3-I-SOE-29 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával valósult meg.

Bevezetés

Az elmúlt években a menedzsmenttel, innovációval foglalkozó konferenciákon egyre nagyobb számban fordultak elő a lean, lean menedzsmenttel foglalkozó tudományos előadások, tanulmányok. 2017-et írunk, de a ScienceDirect tudományos folyóirat gyűjtemény adatbázisában már elérhető 2018-ra 1516 megjelenés alatt lévő tanulmány, melyek szintén ebben a témában vizsgálódnak. A publikációk többsége megegyezik abban, hogy megpróbálja körül határolni a lean-t. Vizsgálja annak használhatóságát, hatékonyságnövelő képességét vagy negatív hatásait. De mi a lean? Filozófia? Egy menedzsment eszköztár? Vagy szélsőségesen fogalmazva „*a józan paraszti ész*”?

A lean személet támadói gyakran azt állítják nem más, mint a logikus gondolkodás papírra vetve. Magától értetődő dolgokat fogalmaz meg. S bár az alapelvei között az ember tisztelete kiemelt, az eszközök használata mégis „elgépiesíti” a munkavállalók feladatát.

Jelen tanulmányom nem hívatott e kérdéseket mélyen elemezni. Értekezésem arra keresi a választ, hogy a gyakorlati életben hol tart a lean térhódítása. Elfogadott-e, elismert-e a gyakorlat oldaláról, tudatosan vagy tapasztalatok alapján, véletlenszerűen használják. Tesznek-e és/vagy hajlandóak e tenni a megismeréséért.

A publikációban a lean rövid ismertetése után a KKV-ra gyakorolt lean hatás nemzetközi szakirodalmát elemeztem. A sokféleség okán csoportosítom a szakirodalmak lean témafeltevéseit. Kifejtem, hogy egyes országokban mit takar a KKV fogalom, rávilágítok azok eltéréseire.

Empirikus megfigyelés, az interjúk, az előzetes témakutatásom és publikációim alapján azt feltételezem, hogy bár a vállalati vezetők azt mondják, nem ismerik, nem használják a lean módszereket, ennek ellenére a lean eszközöket több vállalat is rendszeresen alkalmazza és/vagy ismeri. A módszertan ismertetése után a vizsgált Győr-Moson-Sopron megye vállalkozástípusait elemzem. A feldolgozóipar és turizmus iparági kis és középvállalkozások lean ismeret, valamint ezzel kapcsolatos fejlesztési szokását vizsgáltam. Ezt követően a kérdőíves feldolgozás eredményét prezentálom, melyet interjúrészletekkel is alátámasztok. Végül összegzem a kapott eredményeket és következtetéseim ismertetem.

Lean bevezetés

A hatékonyság mérés első nyomai már a görög és római időkben is megjelentek. 1574-ben a gályahajó építés már folyamatos, szervezett munkában történt, az 1800 évek elején elindult a sorozatgyártás. A mai értelemben vett vállalati hatékonyság mérés első megfogalmazója Taylor

volt. 1911-ben kiadott tudományos menedzsmentről szóló „*A tudományos irányítás alapelvei*” című könyvében leírt alapelvek később „Taylorizmus” néven váltak ismertté. A módszer térnyerése mégis Japánhoz, a Toyota vállalathoz köthető. A lean maga is KKV környezetben kezdődött, mikor Sakichi Toyoda elindította szövöszék üzemét. (Liker, 2004) A TQM és TPM vállalatirányítási rendszerek nyújtották az alapot a TPS rendszerhez, Deming úgy fogalmazott, hogy „újradefiniálták a TQM-et”.

A Toyota termelési rendszerből (Toyota Production System TPS) nőtte ki magát a lean menedzsment, magyarul karcsú menedzsment. Mivel teljesen más gyökerekre épült a japán kultúrában, így magát a szemléletet is át kellett ültetni, melyre az eszközrendszer alapult.

A lean gyakran előfordul – helytelenül – LEAN írásmódban, pedig nem betűszó rövidítése. A gyakorlatban a 90-es évek végére vált elfogadott terminológiává. A hazai szakemberek körében is az angol elnevezés a használatos.

A lean célja „olyan termelési rendszer létrehozása, amely rugalmasan képes reagálni a vevői igények változására. A költségek csökkentése a veszteségek feltárásával és megszüntetésével történik.” (Kosztolányi, 2015.) E szempontból nézve a lean menedzsment nem más, mint hozzáállás, szemléletmód, egyfajta beállítottság, mely néhány fő rendező elvet fókuszban tartva szervezi és irányítja az üzleti folyamatokat.

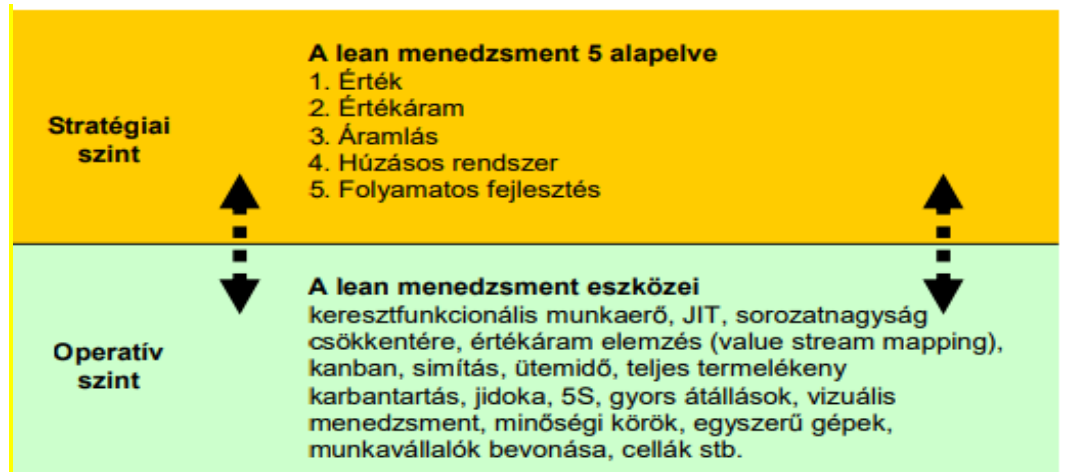
A lean szakoldalak megállapítása alapján a lean alap gondolata, hogy maximalizálja a vevői értéket, miközben minimalizálja a veszteségeinket, vagyis kevesebb erőforrás felhasználásával több vevői értéket teremteni.

A lean menedzsment célja a pazarlás mindennemű formájának megszüntetése. A pazarlásoktól mentes folyamatok gyorsabbak, megbízhatóbbak, átláthatóbbak, jobb minőséget eredményeznek, és alacsonyabb költségek mellett működtethetők. „A kínálati oldal pazarlástól mentes folyamatai a keresleti oldalon magasabb vevői értékkel járnak” (Losonci 2010.).

Egy másik kultúrkörtől vett módszertan esetén fontos megvizsgálni, van-e kapcsolat a kultúrkör és a módszer alkalmazása között. Amennyiben van, az új környezetben ezt a különbséget szükséges leszimulálni az azonos eredmények eléréséhez. Tehát a veszteség minimalizálás, maximalizált vevőérték gondolata kiegészül az ember tiszteletével. Talán ez az egyik legnehezebb eleme. Mert módszereket, eljárásrendeket bevezethetünk viszonylag gyors átfutási idővel, de dolgozóink gondolkodás módját már nehezebben változtathatjuk meg. Fontos, hogy lojálisak legyenek és higgyenek a módszerben, bennünk és a vállalatban.

A lean az alapelv megvalósulását kiszolgáló eszközök és folyamatok összessége. Fontos eleme a folyamatelvűség. Sose érhetjük el a tökéletes állapotot, de törekednünk kell rá. A veszteségek

csökkentését és a vevői haszon maximalizálást öt alapelveen keresztül érjük el, melyek egy folyamatos ciklust képeznek. Az alapelvek biztosításához eszközöket, módszereket fejlesztettek, alkottak. (1. ábra)



1. ábra: Lean menedzsment szintje és alapelve

Forrás: Hines et al., 2004 p 1007 alapján

A szakirodalmak eltérnek abban, mely eszközök tartoznak hozzá és melyek azok, melyeket „csak” használnak. Épp ezért kutatásomban az eszközök használatára is kitérek. Abban azonban mind megegyeznek, hogy a lean a folyamatok rendszerben vizsgálata, még pontosabban a rendszerek folyamatok összességéként való vizsgálata.

A vállalkozások lételeme a profit, így e területre gyakorolt lean hatást részletesen mutatom be.

A lean az eddigi profit maximalizálás egy alternatív lehetőségét nyújtja a felhasználóknak.

A hagyományos és a lean szemlélet árképzése közötti különbséget jól szemlélteti a következő példa. (2.ábra, 1.táblázat)

1. táblázat: Hagományos és a lean elvű árképzés

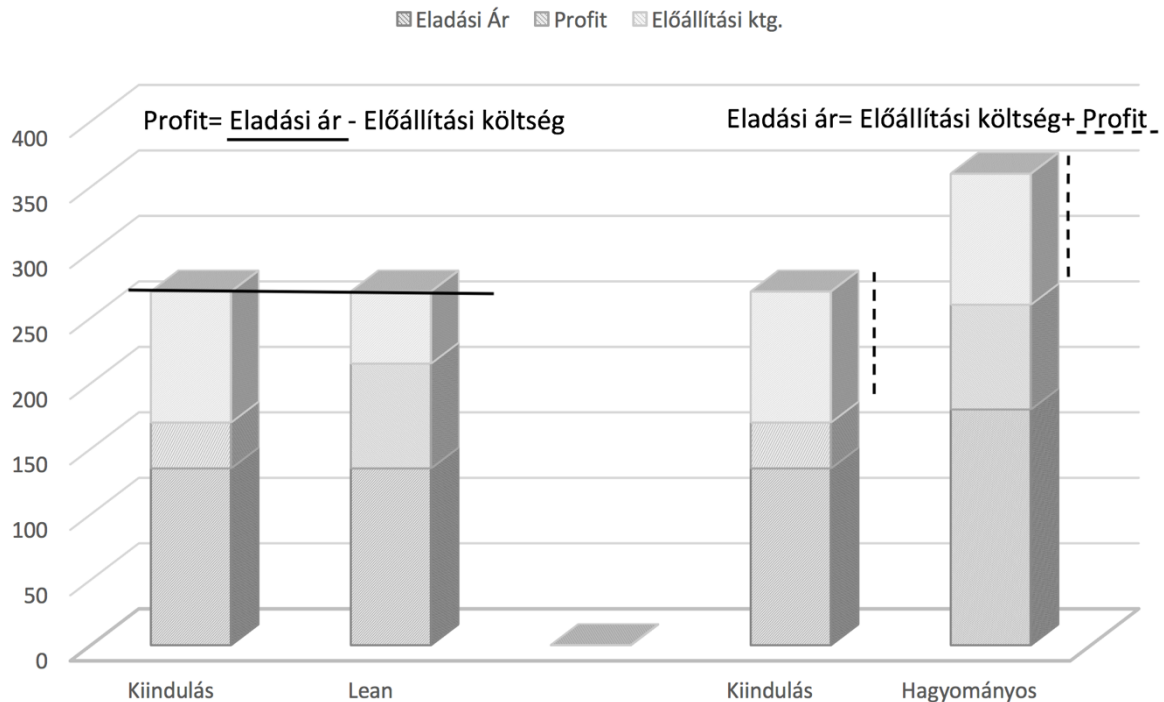
| | Hagyományos | Kiindulás | Lean |
|-------------------------|-------------|-----------|------|
| <i>Eladási ár</i> | 180 | 135 | 135 |
| <i>Profit</i> | 80 | 35 | 80 |
| <i>Előállítási ktg.</i> | 100 | 100 | 55 |

Forrás: saját szerkesztés

Egy termék előállítása 100 egységbe kerül, a vállalat a terméktől 35 egység profitot vár el, így képzik az eladási árat, mely 135 egység lesz. A vállalat beruházásra készül, ezért növekedik a profit igényük. Hagományos gondolkodású vállalat esetén növelik a termék árát (természetesen a piac korlátait figyelembe véve). A termék új ára azonos előállítási költség mellett 180 egységre növekszik. Egy lean gondolkodású vállalat a növekvő profitigényt

fejlesztés útján a költségek csökkentésével éri el. Tehát azonos eladási ár mellett csökkenti az előállítási költséget.

Meg kell jegyezni, hogy nincs tisztán ilyen vagy olyan szemléletű működés. Számos tényezőt figyelembe kell venni, melyet a példa szemléletessé tétele miatt most nem vettem figyelembe.



2. ábra: Profitképzés különbségei

Forrás: saját szerkesztés

Lean kifejezés használat nemzetközi kitekintése

A lean, mint a jelenkor alakuló tudománya, még roppant szerteágazó szinte naponta bővülő tudásanyaggal. Ezt alátámasztja a sokféle szakkifejezés nem egységes alkalmazása.

A ScienceDirect tudományos gyűjtemény adatbázisában több mint 168.800 db találat van a lean kifejezésre. Megvizsgáltam, hogy 2015-2017 között megjelent 200 tanulmány alapján milyen kontextusban használták a szerzők a lean kifejezést. (3. ábra)

A kifejezés használatát három oldalról közelítik meg a tudományos adatbázis tanulmányai: használati, elméleti és általános oldalról.

1. Használati oldalról – 42 %

1.1. Termelés – 28 %

A termelés hatékonnyá tétele a fő cél, az elméleti háttér kevésbé vagy egyáltalán nem ismert a dolgozók számára.

1.2. Eszközök – 14%

A lean egyes eszközeit külön-külön kezeli, nem foglalkozik az elméleti háttérrel csak egy konkrét eszköz működésével. A vizsgált tanulmányok a lean kifejezést az eszközök kontextusában használták 14%-ban, ebből 7% a six-sigma volt.

1.2.1. Six-sigma – 7%

2. Elméleti oldalról - **35 %**

2.1. Gondolkodás – 16%

2.2. Módszer – 4%

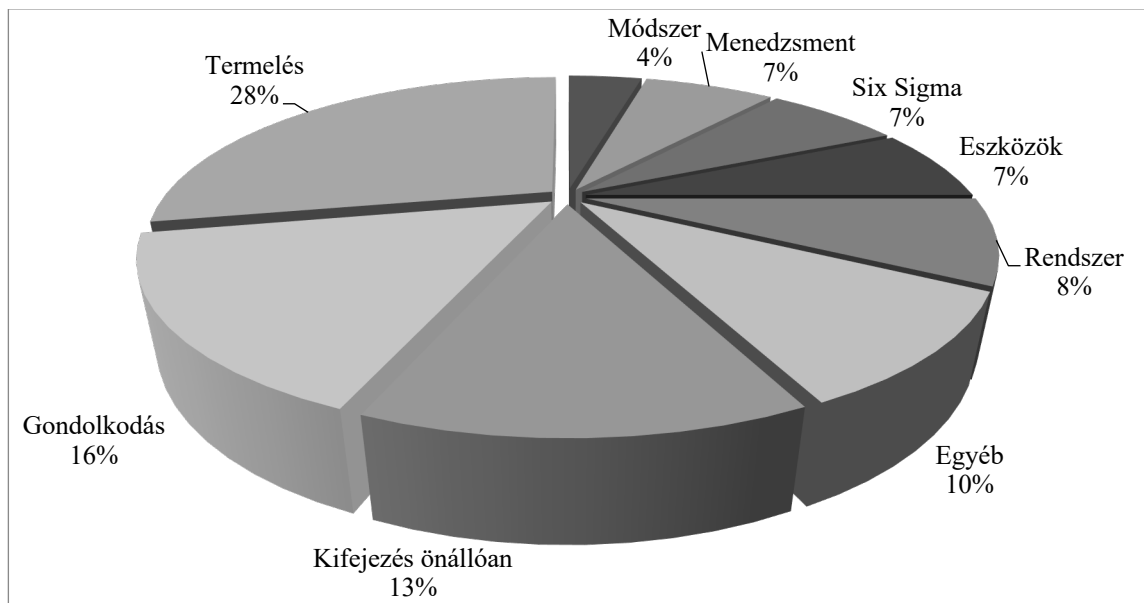
2.3. Menedzsment – 7%

2.4. Rendszer – 8%

3. Általánosan - **23%**

3.1. Lean kifejezés önálló használata 13 %

3.2. Egyéb 10 %



3. ábra: Kifejezés használat

Forrás: Saját gyűjtés és szerkesztés

KKV és a lean alkalmazása –nemzetközi kitekintés

Az európai trendek a középvállalatok növekvő jelentőségével számolnak a Magyarországhoz hasonló kis, nyitott gazdaságok esetében. (Kovács et al 2017)

Az emberekben rejlő erő az egyik mozgatórugó, ami a leant hajtja. A dolgozókra és azok ötleteire épít, épp ezért ez a kritikus pontja is. Hogyan érjük el egy olyan társadalomban ahol nem természetes az operátorok szintjén való „ötletelés”, hogy azt mégis megtegyék? (Sayer, Williams, 2012) Hammer et al (2004) szintén a szellemi tőkét, az ember fejlesztését kezelik

prioritásként. „*A szellemi munka illetve a szolgáltatások színvonalának és termelékenységének növelése csak akkor valósulhat meg, ha megfelelően képzett és hozzáértő munkaerőt alkalmazunk, és ezt a képzettséget és tudást értékeljük és továbbfejlesztését támogatjuk*”.

Hasonlóan az embert helyezi a középpontba *Dora et al.*, (2013), *Arul–Arumugam* (2015), és *Achanga* (2006). Egy, a lengyel KKV-k körében lefolytatott kutatás szintén az emberi tényezőt, azon belül a menedzsment hiányosságait mutatta ki kritikus tényezőként. Az információáramlás hiányosságai, az elvégzendő feladatok hatásainak nem ismerete, valamint a lean tevékenység leépítéseket jelentő tevékenységként azonosítása ellenállásra ösztönzi a munkavállalókat. (*Ulewicz–Kucęba*, 2016).

Dora et al., (2013) az élelmiszeripari KKV-k körében vizsgálódva arra a következtetésre jut, hogy a képzett munkaerő és szakértelem a menedzsment elkötelezettségénél és támogatásánál is kiemeltebb tényező. *Hines et al.* (2008) szintén a szervezeti és kulturális tényezőket, mint az elkötelezettség, a stratégia és illeszkedés, valamint a vezetés szerepét emeli ki, - mint a Goldman féle lean jéghegy modell felszín alatti támpontjait, - melyekre a fenntartható fejlesztés épülhet. *Chong et al.* (2013) is kiemeli, hogy a leanné válás fenntartható megvalósításának a kultúraváltás az elsődleges szempontja.

Netland (2016) a kritikus tényezőket kontingencia elven vizsgálta a szervezet, vállalatméret, és nemzeti kultúra függvényében. Kimutatta, hogy a jutalmazás és elismerés, a jó gyakorlatok feltárása és megosztása, valamint a külső szakértők bevonása fontos a KKV szektorban a sikeres bevezetéshez.

KKV meghatározás

A 2004. évi XXXIV. törvény alapján, mely az Európai Unió kritériumait követi, középvállalatnak nevezünk minden olyan vállalkozást, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió euró, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió euró. A kisvállalatok összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió euró. A mikrovállalkozás összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió euró. A határértékeket két egymást követő beszámolási időszakban is teljesíteni kell a besorolás változásához.

Koroseczné et al. (2015) kutatásukban arra hívják fel a figyelmet, hogy a törvényi besorolás alapján nem lehet tudományos alapon megfelelően elkülöníteni a vállalkozásokat, továbbá

javaslatot tesznek olyan értékhatárookra, melyek a magyarországi vállalati adatokra alapozva megfelelő elkülönítést jelentenek.

Külföldi összevető elemzést nem végeztem, lévén több ország is eltérő definíciót alkalmaz. Kitekintésként Németországban az IfM (Institut für Mitterstandforschung; Középvállalkozás Kutató Intézet) 250-500 fő közötti, de 50 millió eurót nem meghaladó forgalmú szervezeteket is középvállalatnak tekinti (Holz, 2013), így a 2010-es évekre az 1500 globális piacvezető német vállalatból 1400 tartozott a Mittelstandhoz. Olaszországban 1991 és 2001 közötti kis és nagyvállalatok visszaesésével szemben a középvállalati szektor képes volt növelni a foglalkoztatását. (Barbaresco és Salerno 2013 adatai) Franciaországban az állami iparpolitika a „nemzeti bajnok” nagyvállalatokra összpontosított, ennek megváltozásával nyílt meg a terep a középvállalatoknak. (Cohen 2007) Nagy-Britanniában a meghatározó nagyvállalatok megszűnésével és/vagy átalakulásával nyert jelentőséget a középvállalat. Más alacsony jövedelmű országokban is a középvállalatok alulfejlettségéről értekezik Hsieh és Olken (2014), „hiányzó közép evidenciaként” fogalmazznak fejlődés-gazdaságtani tanulmányukban. Az EU csatlakozások egész Európában felerősítették a szektorban zajló versenyt, további piaci polarizációval járt a versenyképes, erős stratégiai orientációjú, nemzetközi jelenléttel bíró KKV-k, valamint a gyengébb, nehezebben regnáló, főleg regionális, vagy lokális piacokra termelő versenytársak között. (Smallbone-Rogut 2005)

Az Európai Unió kisvállalkozói intézkedéscsomag 2016-os tájékoztatója (European Commission, 2016) alapján az SBA-profilban vizsgált 9 alapelv közül az egyik legnagyobb elmaradás a „készségek és innováció” területén érzékelhető.

Hasonló megállapításra jutott Szerb: a KKV szektor gyengeségét az általánosan alacsony vállalati versenyképességre vezette vissza, a hét versenyképességi pillérre kiterjedő, a leggyengébb láncszem elvét követő elemzések még a legjobban teljesítő cégekben is gyakran mutatnak ki számottevő hiányosságokat. Kritikus hiányosság az innováció, a kínálat és a hálózatépítés területén tapasztalható.

Szerb et al (2016) a Globális Vállalkozói Index (Global Entrepreneurship Index-GEI) 93 ország összehasonlító vizsgálata során - 14 komponenst vizsgálva - hazánk lemaradása különösen a lehetőségek érzékelése, a vállalkozásalapításhoz szükséges képességek, a termék-innováció és a kockázati tőke esetében volt szembetűnő a közép-európai mezőnyben.

A külföldi működő tőke beruházások nemzetközi szinten is, de hazai szinten is erős differenciálódást eredményeznek.

A visegrádi országokban a külföldi működő tőke nem mérsékelte, inkább számottevően növelte a területi különbségeket (Rachwal 2015). Szerb (2010) kutatásában arra hívja fel a figyelmet,

hogy kiemelkedő versenyképességű KKV-k csak szigetszerűen – elsősorban a Bécs-Budapest tengely megyéiben, így a vizsgált Győr-Moson-Sopron megyében is - telephely-választási döntéseik okán térben is egyenlőtlenül találhatók, ráadásul az elvégzett reprezentatív kutatási minta alapján 15 versenyképes „hazai” KKV-ból 5 külföldi multinacionális vállalat hazai leányvállalata.

Kutatási módszertan

Kvantitatív kutatásomnak célja megérteni a KKV lean alkalmazás probléma okait és ebből meghatározni a leant a gyakorlatban. A szakirodalmi elemzés során tapasztalt sokféle lean megközelítést, kifejezés használatot csoportosítottam.

Kutatásom lokális okokból Győr-Moson-Sopron megyében végeztem. Országos kitekintés után a KSH adatbázisa alapján megvizsgáltam, hogy hány darab kis és középvállalat van bejegyezve a megyében, és ők mely iparágakban, milyen gazdasági formában működnek. A lean alkalmazás felméréshez - nemzetgazdasági szempontból - előzetes kutatásaim alapján a feldolgozóipar és a turizmus iparág a releváns, bár jelentős alkalmazó terület a közlekedés, szállítás és az egészségügy is. A megye 1587db kis és középvállalkozásának 35%-a a kutatott ágazatokban tevékenykedik. Potenciális 551db kis és középvállalkozásból 420-at értem el kérdőív felkéréssel. Törekedtem a korrekt részre a reprezentatív felmérés érdekében. Kiszűrtem azokat a válaszokat, melyek nem a kutatási célcsoport vagy célterület. A felmérésben szerepelnek azok a vállalkozások, akik telephellyel rendelkeznek a megyében.

A célcsoport vállalkozások a kutatásban méretük alapján megközelítőleg megfelelő valószínűséggel vannak képviselve, így a 62db releváns válaszos minta a jellemzőket tükrözi. Valószínűségi mintavételi eljárás során a kutatás szempontjából releváns és kielégítő mértékűek a kapott adatok. Pontos időzítés fontossága okán az előzetes időpontfelmérés alapján a kérdőív kitöltés 2017. december 10-30 között történt. A kitöltött kérdőívek száma az időpont helyességét nem igazolta.

A kérdőív kielemezése során az SPSS programot használtam. Az adatok kódolását követően, átlagokat, hisztogramokat és keresztábrákat készítettem.

A kapott eredmény megértését kvalitatív interjúkkal támogattam, hogy segítsem felszínre hozni a gondolkodási trendeket, vállalati belső értékeket. S bár a válaszok szubjektívek, a kvantitatív kérdőív mögötti eredményeket nagyban alátámasztották, s segítettek a következtetések levonásában. A kapott eredmény hozzájárulhat egy új hipotézis felállításához is.

Statisztikai elemzés

Több évtizede a KKV-szektor adja –hasonlóan Európa más országaihoz - a vállalkozások 99,8%-át. A foglalkoztatottak 70%-a e vállalkozásoknál dolgozik, melyek a GDP közel 53%-át, az export harmadát adják. A KKV-szektor 94%-át mikro-vállalkozások teszik ki, melyek a szektor foglalkoztatásának felét, valamint a szektor által megtermelt GDP egyharmadát biztosítják. (KSH.hu 2015 évi adatbázisok)

A KKV-n belül a mikro-vállalkozások lean eszközrendszer alkalmazhatósága és a lean által nyerhető haszon jóval alacsonyabb a kis-, illetve középvállalkozásokhoz viszonyítva, így alkalmazkodva a külföldi gyakorlathoz a tanulmányban a mikro-vállalkozások nélküli kis- és középvállalatokat értem KKV alatt.

Nyugat- Dunántúl a kis- és középvállalkozások országos lefedettségét tekintve a középmezőnyben van. A kis- és középvállalkozások 40-42%-a Közép-Magyarországon található, míg a többi régió maximum 6% eltérést mutat egymáshoz viszonyítva. Az elmúlt 5 évben nagyobb változást csak Észak-Alföldön tapasztalható, nőtt a középvállalkozások száma, míg Dél-Dunántúl mutatói tovább csökkentek. Nyugat-Dunántúl a vizsgált időszávon stabilan a középmezőnyben van mind a kis, mint a középvállalatokat illetően. A Nyugat-Dunántúl ipari teljesítménye 4,1%-kal csökkent.

2. táblázat: KKV-k Magyarország régióiban 2016

| 2016. év | kisvállalkozás | középvállalkozás |
|---------------------------|----------------|------------------|
| <i>Közép-Magyarország</i> | 44,8 | 42,7 |
| <i>Észak-Alföld</i> | 10,5 | 13 |
| <i>Dél-Alföld</i> | 12,1 | 11,4 |
| <i>Nyugat-Dunántúl</i> | 9,2 | 9,6 |
| <i>Közép-Dunántúl</i> | 9,4 | 9 |
| <i>Észak-Magyarország</i> | 7 | 7,1 |
| <i>Dél-Dunántúl</i> | 7 | 7,2 |
| % | 100 | 100 |

Forrás: saját szerkesztés KSH adattábla alapján

Győr-Moson-Sopron megyében a vállalkozástípusok közül a korlátolt felelősségű társaságok száma egyenletes, évi 1-2% emelkedést mutat, a részvénytársaságok száma hullámzó arányban nő; míg a betéti társaságok száma folyamatosan csökken (6-6, majd 2-3%-kal) 2010-2015 időszáron a Kft. és a Rt. 17 illetve 14%-os növekedést, míg a Bt. 22 % csökkenést mutat.

3. táblázat: Gazdálkodási formák változása

| Év | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <i>Kft. db</i> | 9332 | 10008 | 10362 | 10457 | 10553 | 10674 |
| <i>Rt. db</i> | 111 | 117 | 124 | 124 | 129 | 130 |
| <i>Bt. db</i> | 4832 | 4529 | 4236 | 3997 | 3859 | 3765 |

Forrás: saját gyűjtés KSH

2015-ben a megyében a foglalkoztatotti létszám alapján a kis és középvállalkozásokban 10 -19 főt foglalkoztat 886 vállalkozás, 20-49 fő között 463, míg 50 és 249 fő között 218 vállalkozás. A megyei 10674 db Kft-ből 690 db 10-19 főt, 387 db 20-49 főt, míg 50-249 fő között 183 db középvállalkozás foglalkoztat. 130 db részvénytársaságból 75 db, 3765 db megyei betéti társaságból 100 db a kis és középvállalkozás a létszámadatak alapján.

Közvetlen külföldi tőkebefektetéssel működő vállalkozások száma 2015-ben a vizsgált megyében 1175 db, mely a 2010. évi 1301 db-hoz viszonyítva 10 % csökkenést mutat.

A megye 1587 db kis és középvállalkozása ágazati besorolás alapján - jellemzően a 2/3-a - a feldolgozóipar (416 db), kereskedelem (337 db), építőipar (183 db) és a turizmus (135 db) területén tevékenykedik.

Kutatási kérdőívemet a lean hasznosulása alapján elsősorban a 35%-ot kitevő két ágazat, a feldolgozóipar és a turizmus kis és középvállalkozóitól kérdeztem.

A feldolgozóipar csoportosítása foglalkoztatotti létszám alapján: 183db 10-19 főt foglalkoztat, 20-49 fő között 126db, míg 50-249 fő között 107db vállalkozást jegyeznek a KSH adatbázisok. (4. táblázat)

4. táblázat: Foglalkoztatotti létszám 2015. év

| | 10-19 fő | 20-49 fő | 50-249 fő | Összesen: |
|--------------------------------------|----------|----------|-----------|------------|
| <i>feldolgozóipar</i> | 183 | 126 | 107 | 416 |
| <i>turizmus szállás, vendéglátás</i> | 91 | 32 | 12 | 135 |
| <i>Összesen:</i> | 274 | 158 | 119 | 551 |

Forrás: KSH adatbázis alapján saját szerkesztés

A turizmushoz kapcsolódó szolgáltatásoknál a vendéglátó vállalkozások száma 2010-2015 évi idősort elemezve stagnált a megyében és ez jellemző Vas és Zala megyére is.

A fürdőszolgáltatásoknál a fürdőhely db szám intenzíven emelkedett, 2010-2016 évi idősoron 170%-os emelkedés volt Győr-Moson-Sopron megyében, de Zala és Vas megye is növekvő tendenciát mutat. 2016-ban a vizsgált régióban 82 fürdő található, ami országosan is kiemelkedő szám. Fürdőtípus több is lehet egy vállalkozásnál, így ennek részletezése torzította volna az elemzést. (5. táblázat) Nagy változás tapasztalható mindegyik megyében a 2012-es évben, mely a pályázati források ciklusával magyarázható.

5. táblázat: Fürdő (élmény, gyógy, termál) változás a Nyugat-Dunántúli régióban

| Év /fürdőszám db | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2010/2016 |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| <i>GYMS megye</i> | 10 | 11 | 20 | 18 | 17 | 17 | 17 | 170% |
| <i>Vas megye</i> | 16 | 19 | 23 | 20 | 21 | 22 | 22 | 138 % |
| <i>Zala megye</i> | 33 | 39 | 47 | 45 | 41 | 42 | 43 | 130% |
| <i>Nyugat-Dunántúl</i> | 59 | 69 | 90 | 83 | 79 | 81 | 82 | 139 % |

Forrás: KSH adatbázis alapján saját szerkesztés

Kérdőív elemzés

A válaszadók szűrését és csoportosítását az alábbi információk segítették: foglalkoztatottak száma, mérlegfőösszeg/nettó árbevétel mértéke, TEAOR kód/iparág, irányítószám.

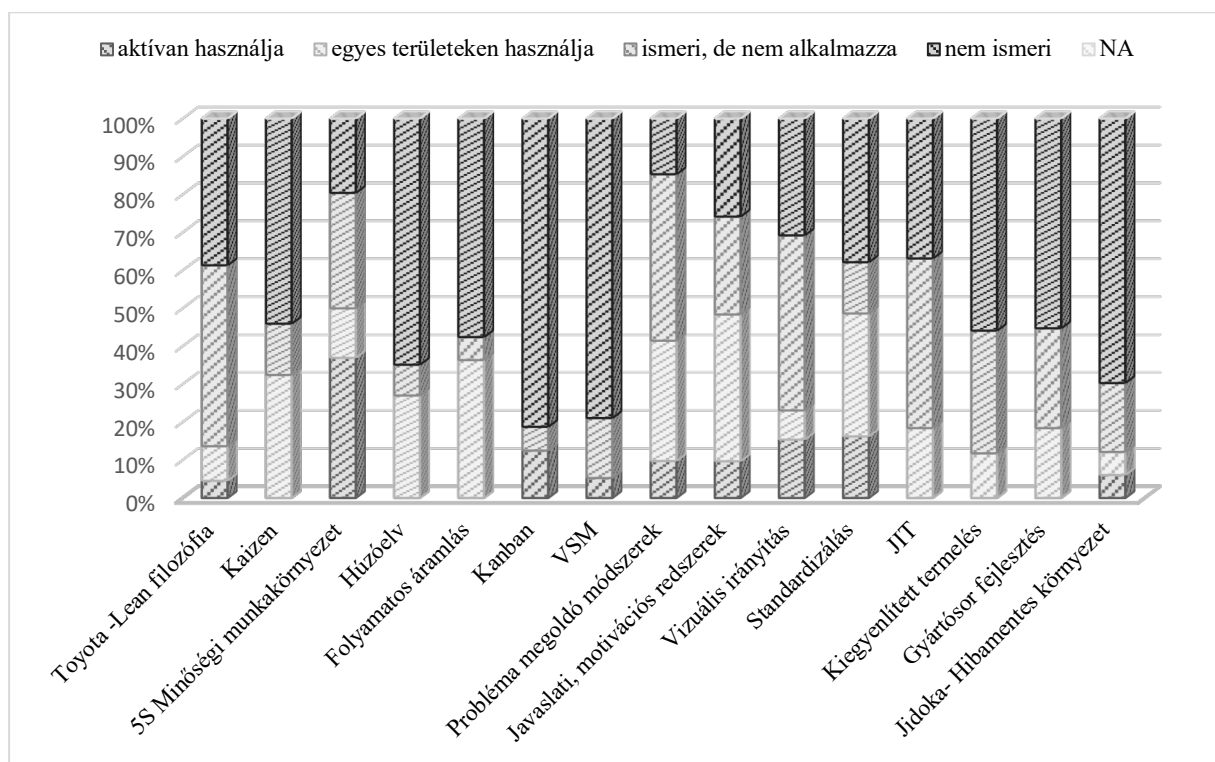
Foglalkoztatottak alapján a válaszadók 84%-a 11-50 fő közötti kisvállalkozás, 16% 51-250 fő közötti középvállalat. Nettó árbevétel alapján a válaszadók 6 millió Ft és 33,6 Milliárd Ft közötti vállalkozások, melyek a feldolgozóiparban és a szolgáltatás, turizmus területén működnek. A vállalkozások 35%-a nagyvárosban, míg 65% kisvárosban, községben található irányítószám alapján. Az alábbi táblázat összefoglalja a vizsgált leannel kapcsolatos fogalmakat és azt, hogy a válaszadók hány százaléka ismerte vagy hallott már róla.

| Fogalmak | A válaszadók ismerete %-ban** |
|---|-------------------------------|
| Toyota/ lean filozófia | 61,4% |
| Folyamatos fejlesztés – Kazein filozófia+ | 45,9% |
| Minőségi munkakörnyezet – 5S | 80,4% |
| Húzó elv+ | 35,1% |
| Folyamatos áramlás+ | 42,4% |
| <i>Kanban*</i> | 18,8% |
| <i>Value Stream Mapping (Értékfolyamat térkép)*</i> | 21,1% |
| Problémamegoldó módszerek | 85,4% |
| Javaslati/motivációs rendszerek | 74,2% |
| Vizuális irányítás | 69,2% |
| Standardizálás | 62,2% |
| Just in Time + | 63,2% |
| Kiegyenlített termelés + | 44,1% |
| Gyártósorfejlesztés + | 44,7% |
| Jidoka (Hibamentes környezet) | 30,3% |

A kérdőív szakmai kérdései arra keresték a választ, hogy a vállalatvezetők bevallásuk szerint használnak-e lean eszközöket. Ezt szembe állítottam azzal, hogy az ismertebb eszközöket használják-e, használatuk mélységét, minőségét is vizsgáltam. A lean alapelve a folyamatos fejlesztés, így képzési rendszerre, fejlesztési szokásokra kérdeztem, hogy mely területeken vannak hiátusaiak készség illetve munkaerő szinten a lean prioritást figyelembe véve.

A válaszadók 22,5%-a ismeri a „lean/TPS/folyamatos fejlesztés” kifejezést, vagyis kevesebben ismerik a kifejezést, mint ahányan külön-külön az eszközöket ismerik.

Mindössze két jellemző esetén ismerték kevésbé a jellemzőt, mint a gyűjtő fogalmat, azaz a lean filozófiát, de a többi esetben a válasz alátámasztja a korábbi felvetést.



4. ábra: Lean fogalmak ismerete

Forrás: Saját szerkesztés

A „Toyota/lean filozófia, minőségi munkakörnyezet-5S, problémamegoldó módszerek, javaslati/motivációs rendszerek, vizuális irányítás, standardizálás, Just in Time” kérdések esetén beigazolódott, hogy ismerik a vállalatok az adott eszközöket (50%+) annak ellenére, hogy azt nyilatkozták, nem ismerik a lean módszereket.

22,5 % és 50% között ismerték a folyamatos fejlesztés - Kaizen filozófia, húzó elv, folyamatos áramlás, kanban, értékfolyamat térkép, kiegyenlített termelés, gyártósor fejlesztés, Jidoka-hibamentes környezet eszközöket. A 4. ábrán mutatom be, hogy a válaszaik alapján a lean eszközöket milyen mértékben ismerik a vállalkozások. Négy kategóriát különböztettem meg:

aktívan használó; ismerő, és egyes területeken használja; ismeri, de nem használja; nem ismeri. Kimagasló a kanban és az értékfolyamat térkép 81 %-kal a nem ismerők között, előbbi az aktívan használóknál is az első harmadban van a válaszok alapján (12,5%). Aktív lean eszköz használatban az 5S vezet 37%-kal, majd a standardizálás (16,2%) és a vizuális irányítás (15,4%) a legalkalmazottabb. Hat eszközt egyetlen válaszadó sem használ aktívan. (lásd táblázat „+” jel)

Kutatás során kis és középvállalatok vezetőivel készített interjúk alátámasztották, hogy a lean eszközeit többen használják, mint ezt válaszként adták. Egyrészt többféle elnevezés él a gyakorlatban azonos tevékenységet takarva, másrészt az idegen szavakkal szemben van egy ellenérzés.” *Mi ez a sok mozaikszó, idegen kifejezés? Nem ismerem őket, hogy használnám akkor., (interjú alany)* Rendszerező, összefüggésekre rávilágító interjú során ugyanakkor kiderült, a vállalkozás az eszközök jelentős részét alkalmazza, csak eddig nem volt tudatos.

Képzés

A képzés kérdéscsoporttal a lean folyamatos fejlesztés elvének gyakorlati alkalmazását kívántam alátámasztani vagy elvetni.

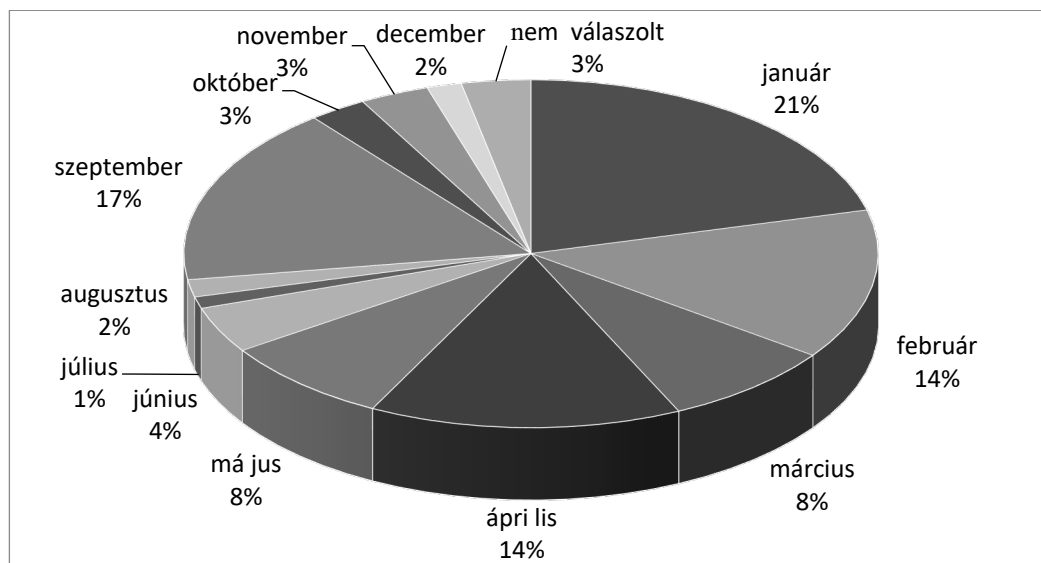
Készített felmérést a humánerőforrás képzési igényeire vonatkozólag? kérdésre 27% válaszolt igennel, azon belül 6%-a rendszeresen felül vizsgálja aktualizálja a képzési igényeit. Nem tartotta szükségesnek a munkavállalók képzését a saját vállalkozásánál 30%, míg a válaszadók 43%-a kapacitáshiányra hivatkozva nem mérte fel és/vagy nem készített képzési tervet. A válaszok milyenségét befolyásolta a vállalkozás mérete, jellemzően a kisvállalkozások, akik kapacitáshiányt jelölték meg. (konyhabútorgyártás, kemencegyártás, fémipari vállalkozás) Belső tréninget 61% tart. A munkaerőhiánnyal küzdő vállalkozások a belső képzést tartják megfelelőbbnek „munkaerő megtartó” okokból, melyet a napi rutinjukhoz igazítanak. *Belső képzési céloknál* a megkérdezettek 47%-a a képzettség megszerzését, új ismeretek és tudás elsajátítását és a dolgozók fejlesztését jelölte meg, 22% az új információk megismerését, 4% a piaci trendekre, új szükségletekre való felkészülést tartotta fontosnak. (27% nem válaszolt.)

„Volt-e olyan időszak a szervezet életében, amikor hosszabb ideig nem sikerült egy feladatra megfelelő képességekkel rendelkező munkaerőt találni, vagy meg kellett elégednie a kívántnál rosszabb képességgel rendelkező munkaerővel” kérdésre a válaszadók 71%-a válaszolt igennel, ami a napi tapasztalattal egyezik, és a képzések fontosságát alátámasztja.

A képzések munkaidőben történő megvalósulását a válaszadók 85%-a támogatja, a kiscsoportos tanfolyamok képzési helyszínének a többség a saját munkaterületét, üzemét tartja

célszerűnek. (kontroll a képző és képzett felett), míg a speciális ismereteknél is a vállalkozáshoz adaptált tananyagot, képzési ütemet, és időt tartják előnyösnek.

A dolgozói képzést a válaszadók 85%-a tartja fontosnak, 62% alkalmazza is. Külső szakember képzését 71% venné igénybe, 2% nem válaszolt a kérdésre, 27% nem venne igénybe. Lean ismeretek képzést a válaszadók 37%-a venné igénybe. A kérdőív annak okán, hogy a külső működő tőke és külföldi menedzsment, - elsősorban a német nyelvterületről- jellemzően jelen van a térségben, rákérdezett a képzés nyelvére. A válaszadók 76%-a magyar nyelven, míg 12-12%-a német és/vagy angol nyelven venne igénybe egy menedzsment ismeretek frissítését, aktualizálását célzó képzést. A cégvezetők különböző ágazatokból válaszoltak, mely visszatükröződik a képzésre legalkalmasabb hónap válaszaikból is, mely jellemzően a január, február, április és szeptember időszak. (5 ábra) Az első trimeszter mellett a szeptembert választották meghatározó arányban. Ágazati kód alapján a vendéglátó és szálloda (fürdő) ágazat a június, július november hónapokat választotta, míg a feldolgozóipar adta a többi választ. Az interjú során azt a magyarázatot kaptam a szállodaágazattól, hogy ezek a hónapok vannak kisebb összefüggésben a családosok üdülési szokásaival és a több szabadnapos ünnepekkel.



5. ábra: Képzésre alkalmas hónapok %-os aránya

Forrás: saját gyűjtés, szerkesztés

A lean ismeretekre és általában a menedzsment ismeretekre a vállalkozások a minőségi, magas oktatási színvonalat választják kevesebb beiskolázott munkavállalóval, és többen megfogalmazták, hogy elvárás a képzett dolgozóiktól, hogy belső képzés keretében azt a munkatársaiknak továbbadják. A szinten tartó, ismétlődő 8-30 órás képzéseket elsősorban a vállalkozáshoz kötődő, azt ismerő szakemberekre bízják. (kiszervezett munka, volt dolgozó, duális oktatási partner).

Összegzés

Arra kerestem a választ, hogy a KKV-k lean ismerete milyen mélységű. Ehhez a lean kifejezéseket csoportosítottam. A japán, angol és német kifejezések keverednek a magyarra fordított szakszavakkal. A külföldről megtelepedett cégek szóhasználata is vegyes egyrészt a fordítások, másrészt a szakemberek identitása, harmadrészt a céges leányvállalatok telephelyválasztása okán. Ezek nagy hatással vannak a vállalati kultúra szakszavaira, szakszargonra. Ezt alátámasztotta a kérdőív lean szóhasználati ismeret felmérése, de a nemzetközi irodalom szóhasználata és mögöttes tartalma is nagyon vegyes képet nyújt. Szükséges a szakkifejezések standardizálása hazai és nemzetközi szinten is.

Azt a feltételezést, hogy a KKV-k nem tudják használni a leant, a válaszok egyértelműen megcáfolták. A lean szemlélet elsajátításában vannak különbségek. A KKV-k döntéseiket a rugalmasság, gazdaságosság, hatékonyság csapdájában hozzák, folyamatos a mindennapi munka során a „tűzoltás”, így a menedzsment ismeretek fejlesztésére, aktualizálására jut a legkevesebb idő. A lean mentesség nem csak a hazai vállalatoknál, hanem a külföldi nagyvállalatok leányvállalatainál is tetten érhető. A lean alkalmazás jellemzően a beszállítói megfelelés kényszer miatt van. A mély megalapozott ismeretek, az elkötelezettség – mely a lean alapeleme – csak kevés válaszból derült ki. A fejlődési, képzettségi vágy a KKV jelentős részében jelen van. A lean ismeretekre és általában a menedzsment ismeretekre anyagiakat és időt is áldoznának a cégvezetők, ugyanakkor a kapacitáshiány a legjellemzőbb akadály a megvalósításnál.

Az iparági átrendeződések, a térség specifikus fejlesztések, a vidéki térség önszervező képessége felértékeli a helyi KKV-k gazdasági, társadalmi szerepét.

Értekezésem arra kereste a választ, hogy a gyakorlati életben hol tart a lean térhódítása. Elfogadott-e, ismert-e a gyakorlat oldaláról, tudatosan vagy tapasztalatok alapján, véletlenszerűen használják. Tesznek-e és/vagy hajlandók e tenni a megismeréséért. A kutatás bebizonyította, hogy a KKV-k rendelkeznek egyes lean elemek ismeretével, de alkalmazása nem tudatos vezetői döntés.

A kutatás bebizonyította, hogy a KKV-k menedzsment ismeretek hiányában nem tudnak lépést tartani az új vezetési trendekkel, mely a leszakadást, az elszigeteltséget fokozza. A tapasztalat az, hogy bár egyes lean elemeket alkalmaznak a KKV területén, de sokkal kevesebbet, mint annak létjogosultsága lenne. Amíg egyes KKV-k igyekeznek felvenni a fejlesztési ütemet, mások munkaerőgondokkal, profítképzési aggályokkal küzdenek.

A KKV-szektor a nemzetgazdaság alapja, zömében hazai tulajdonú vállalatokkal, melyeknek a nemzetközi vérkeringésbe történő nagyobb mértékű becsatlakozása a hosszú távú versenyképességi potenciált is meghatározza.

A 21. század első évtizedétől szédítő ívű változások prognosztizálhatók a piacgazdaságban. Átrendeződnek ágazatok, földrajzilag a telephelyek választása, különválnak területileg a menedzsment, termelés, logisztika. Felértékelődik a technikaismeret, a munkaszervezés, a globális gazdálkodás. az új iránti fogékonyság és a fenntarthatóság. Ennek meghatározó eszköze lehet a lean menedzsment, mely nem pénz, hanem elhatározás, szemléletmód kérdése.

Irodalomjegyzék

2004. évi XXXIV törvény

https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a0400034.tv

A Bizottság 2003. május 6-i 2003/361/EK ajánlása a mikro-, kis- és középvállalkozások meghatározásáról (EGT vonatkozású szöveg) (HL L 124., 2003.5.20).

Achanga P., Rajkumar E. S., Nelder R. G. (2006): Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(4), pp. 460–471

DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17410380610662889>

Arul T. G., Arumugam C. (2015): Implementation of Lean Manufacturing Technique in Indian Manufacturing Industries. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 4(6), pp. 1847–1853

Barbaresco, G.–Salerno, E. (2013): Mid-sized companies according to Mediobanca-Unicamere. In: Coltorti F.–Resciniti R.–Tunisini A.–Varaldo R. (eds.): *Mid-sized Manufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness* pp. 13–40. SpringerVerlag Italia, Milano.

Chong M. Y., Chin J. F., Loh W. P. (2013): Lean Incipience Spiral Model for Small and Medium Enterprises. *International Journal of Industrial Engineering*, 20(7-8), pp. 487–501

Cohen, E. (2007): Industrial policies in France: The old and the new *Journal of Industry, Competition and Trade* 7 (3): pp 213–227.

Deming W. Edwards (1986): *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study

Dora M., Gellynck X. (2013): House of lean for food processing SMEs. *Trends in Food Science & Technology*, 44(2), pp. 272–281

DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tifs.2015.03.008>

Dora M., Kumar M., Van Goubergen D., Molnar A., Gellynck X. (2013): Operational performance and critical success factors of lean manufacturing in European food processing SMEs. *Trends in Food Science & Technology*, 31(2), pp. 156–164

DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tifs.2013.03.002>

- Dora M., Van Goubergen D., Kumar M., Molnar A., Gellynck X. (2014): Application of lean practices in small and medium-sized food enterprises. *British Food Journal*, 116(1), pp. 125–141
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-05-2012-0107>
- Drucker, P. (1999): Knowledge worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review* Vol.41 (2) pp 79 – 94.
DOI:[http://www.pakinsight.com/pdf-files/bus/67/RKE-2016-3\(1\)-1-13.pdf](http://www.pakinsight.com/pdf-files/bus/67/RKE-2016-3(1)-1-13.pdf)
- European Commission (2016): 2016 SBA Fact Sheet – Hungary, 20 p.
DOI: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/21188> (elérés: 2017. február 12.)
- Hammer, M., Leonard, D. & Davenport, T. (2004): Why don't we know more about knowledge. *MIT Sloan Management Review* Vol. 45 (4) pp 14 – 18.
- Hines P., Found P., Griffiths G., Harrison R. (2008): *Staying Lean*. Cardiff University, Cardiff, 99 p.
- Hines P., Holweg M., Rich N. (2004): Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), pp. 994–1011
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01443570410558049>
- Holz, M. (2013): Strategies and policies to support the competitiveness of German Mittelstand companies. In: Coltorti, F.–Resciniti, R.–Tunisini, A. – Varaldo, R. (eds.): Mid-sized Manufacturing Companies: *The New Driver of Italian Competitiveness* pp. 147–168., Springer-Verlag Italia, Milano.
- Hsieh, C.-T.; Olken, B. A. (2014): The missing “missing middle” *Journal of Economic Perspectives* 28 (3):pp 89–108.
<https://www.sciencedirect.com/> adatbázisa 2017. december
<https://www.ksh.hu> adatbázis
- Koroseczné Pavlin R., Kövér Gy., Parádi-Dolgos A., Szóka K. (2015): Kisvállalkozási méret felosztása. *E-conom*, 4(2), pp. 42-49
DOI: <http://dx.doi.org/10.17836/EC.2015.2.042>
- Kosztolányi J., Schwahofer G.(2015): *Lean szótár*, Kaizen Pro Kiadó ISBN 978-963-89-6354-3
- Kosztolányi János (2015): *A lean szemlélet alapjai*, BME, Budapest, 11 p.
- Kovács, Sz.- Lux, G.- Páger, B. (2017): A közép vállalatok szerepe a feldolgozóiparban: egy magyarországi kutatás első eredményei *Területi Statisztika*, 2017, 57(1) pp 52-75
DOI:10.15196/TS570103
- Liker J. K. (2004): *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill, 352 p.
- Losonci D. (2010): Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégiai alapjai. 119. sz. *Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet*, p 23
- Netland T. H. (2016): Critical success factors for implementing lean production: the effect of contingencies. *International Journal of Production Research*, 54(8), pp. 2433–2448
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2015.1096976>
- Rachwal, T. (2015) Structural changes in Polish industry after 1989 *Geographia Polonica* 88 (4): pp. 575–605.

- Sayer N. J., Williams B. (2012): *Lean for Dummies, 2nd Edition*. Wiley Publishing, NJ, 408 p.
- Smallbone, D.–Rogut, A. (2005): The challenge facing SMEs in the EU's new member states
International Entrepreneurship and Management Journal 1 (2): pp 219–240.
- Szerb, L. (2010): A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata *Vezetéstudomány* 41 (12): 20–35.
- Szerb, L.; Komlósi, É.–Páger, B. (2016): Measuring entrepreneurship and optimizing entrepreneurship policy efforts in the *European Union CESifo DICE Report* 14 (3): 8–21.
- Ulewicz R., Kucęba R. (2016): Identification of problems of implementation of Lean concept in the SME sector. *Ekonomia i Zarzadzanie (Economics and Management)*, 8(1), pp. 19–25
DOI: <https://doi.org/10.1515/emj-2016-0002>
- Womack, J.P., Jones, D. (1996): *Lean szemlélet – A veszteségmentes, jól működő vállalat alapja*, HVG Könyvek, Budapest (fordítás) eredeti mű: Womack, J. – Jones, D. (1990): “Lean Thinking”, Simon and Schuster, New York, NY

<https://www.sciencedirect.com/>



IN CENTRAL EUROPE

GEOPOLITIKAI STRATÉGIÁK KÖZÉP-EURÓPÁBAN

NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA A MAGYAR TUDOMÁNY ÜNNEPE ALKALMÁBÓL

SOPRONI EGYETEM, LÁMFALUSSY SÁNDOR KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR **SOPRON, ERZSÉBET U. 9. 2017. NOVEMBER 9. CSÜTÖRTÖK**

09.00 – 09.50
REGISZTRÁCIÓ

10.00 – 10.10
MEGNYITÓ, KÖSZÖNTŐ

10.10 – 12.00
PLENÁRIS ELŐADÁSOK

12.00 – 13.45
EBÉDSZÜNET

14.00 – 18.00
PÁRHUZAMOS SZEKCIÓÜLÉSEK

DR. SASS MAGDOLNA:
KELET-KÖZÉP-EURÓPA KITÖRÉSI LEHETŐSÉGEI A VILÁGGAZDASÁGBAN A GLOBÁLIS ÉRTÉKLÁNCOK KORÁBAN

DR. PÉTI MÁRTON:
NYUGAT ÉS (TÁVOL-)KELET KÖZÖTT: ÚJ GEOPOLITIKAI KILÁTÁSOK KÖZÉP-EURÓPÁBAN ÉS A KÁRPÁT-MEDENCÉBEN

DR. PRINCZINGER PÉTER:
MAGYARORSZÁG KÖZÉP-EURÓPA TURISZTIKAI TÉRKÉPÉN

SZERVEZŐ: A SOPRONI FELSŐOKTATÁSÉRT ALAPÍTVÁNY
TÁRSZERVEZŐ: NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET (NSKI)