

**BEFEKTETÉSÖSZTÖNZÉSI KÉZIKÖNYV  
A KÜLFÖLDI BERUHÁZÓKKAL FOLYTATOTT  
TÁRGYALÁSOKHOZ**

**Tudnivalók önkormányzati vezetők  
és szakértők számára**



## TARTALOM

Bevezető .....	5
<i>I. Gazdaságpolitikai háttér – tendenciák</i>	
Az FDI fogalma .....	6
Az FDI mint globális jelenség .....	6
Vállalati motivációk .....	8
Az FDI a magyar gazdaságban .....	9
A Széchenyi-terv befektetésösztönzési programja .....	12
Az EU-csatlakozás várható hatásai a magyarországi FDI alakulására .....	14
<i>II. A külföldi befektetők döntéshozatalának főbb szempontjai</i>	
Általános üzleti környezet .....	16
Szabályozások, törvények .....	22
A munkaerő mennyiségi és minőségi jellemzői .....	27
Oktatás, szakképzés .....	28
Szállítmányozás, raktározás .....	29
Infrastruktúra .....	30
Szolgáltatások, helyi üzleti környezet .....	31
Helyi életkörülmények .....	33
<i>III. Kapcsolatépítés és kapcsolattartás a befektetővel, prezentáció</i>	
Az értékesítendő projekt tartalmi előkészítése .....	35
A projekt prezentálásának szempontjai és lehetőségei .....	38

A befektetői kapcsolat építésének lehetőségei .....	40
A tárgyalások és azok előkészítése .....	42

#### IV. Az ITDH szolgáltatásai

Kommunikáció a régióknak, a régiókért .....	44
Hogyan segíthet az ITDH, mint közvetítő partner? .....	45
Munkamegosztás a kommunikációban .....	46

## BEVEZETŐ

A *Magyar Befektetés és Kereskedelemfejlesztés Kht.-nak* (angol elnevezéséből származó közismert rövidítése: ITDH) mint állami ügynökségnek egyik alapvető küldetése, hogy *elősegítse a külföldi tőke magyarországi megtelepedését*. Mivel e tevékenység sikeréhez mind a befektetőkkel, mind a tőkefogadókkal (projektgazdákkal) széles körű kapcsolatrendszert kellett kialakítani, s e tevékenységet az ITDH immár hosszú idő óta, folyamatosan végzi, indokolttá és lehetségessé vált az eddigi tapasztalatok összegzése és közzététele.

Nem egyszerűen a tapasztalatokat kívánjuk összegezni, hanem útmutatást kívánunk adni ahhoz, hogy a befektetői tőke szándékait jobban megértve, eredményesebb legyen a tőkevonzó és -letelepítő tevékenység. Ennek megfelelően e kézikönyvet a befektetői tőkét elérni szándékozók, a projektgazdáknak, de mindenképp az önkormányzatoknak szánjuk, melyek maguk vagy cégeik révén befektetőt kívánnak megnyerni, illetve területükön, működési körükben ezen igény megjelenik.

A tapasztalatokat két fő csoportba osztva tárgyaljuk. Egyrészt (II. fejezet) a befektetők szempontrendszerét vizsgáljuk, mert ennek megértése nélkülözhetetlen az eredményességhez, másrészt (III. fejezet) áttekintünk olyan technikai kérdéseket, amelyek ismeretének hiánya még a jónak ígérkező befektetői kapcsolatokat is ellehetetlenítheti.

Mindehhez egy rövid gazdaságpolitikai áttekintést nyújtunk (I. fejezet), az ebből tükröződő tendenciák segítenek a befektetői gondolkodás megértésében, és a saját érdekek és lehetőségek felismerésében. Jellemzően tekintve e fejezet eltér az azt követő kettőtől. Ez több elméleti, általános szakmai ismeretet ad, amelyet azonban már itt igyekezünk a gyakorlati ismeretekhez kapcsolni. Azok az olvasók, akik ezeknek birtokában vannak, vagy kifejezetten csak a szűkebben vett gyakorlati kérdések érdeklik őket, e fejezet nélkül is értelmezni tudják a továbbiakat.

A kézikönyv a *működőtőke-befektetésekre* koncentrál. A tárgyalandó témák és megközelítési módjuk azonban hasznos lehet a kézikönyv témáját nem képező tőkebevonások elérésében, elsősorban – főleg nemzetközi, például európai uniós – támogatások, hitelek elnyerésében is.

A Szerkesztők

## I. GAZDASÁGPOLITIKAI HÁTTÉR – TENDENCIÁK

### Az FDI fogalma

A közvetlen működőtőke-befektetés közismert nemzetközi jelölése FDI, az angol „foreign direct investment” kifejezésből képzett rövidítéssel. Azok a tőkebefektetések tartoznak az FDI körébe, amelyekben egy adott gazdaság befektetője egy másik gazdaság gazdálkodó egységében tartós érdekeltséget szerez, a vállalatirányításban pedig meghatározó szerephez jut. Mindkét kritérium egyaránt fontos: a hosszú távú érdekelttség és a vállalatirányítás jelentős mértékű befolyásolása. Ez tehát azt jelenti, hogy a befektető stratégiaileg gondolkodva és tevékenykedve, közvetlenül is részt vesz a befektetés hasznának kitermelésében.

A vállalatirányításban való meghatározó szerep értelmezése kissé nehéz, és nemzetközileg nem is egészen egységes. Általában a 10 százalék, vagy az azt meghaladó tulajdoni arányt jelentő befektetéseket tekintik ilyennek, s ezt a mértéket alkalmazza a Magyar Nemzeti Bank is statisztikáiban. Ez a befektetés azonban többféle formában is megvalósulhat: befizetett alaptőke, törzstőke (alapításkor vagy tőkeemelésként), valamint a 10 százalék feletti tulajdoni részt megtestesítő értékpapírba történő befektetés, az anya- és leányvállalatok közötti hitelnyújtás, újra befektetett jövedelem, továbbá az ingatlanbefektetés és a fenti mértékű tárgyi apport.

Tehát nem tartozik az FDI körébe az úgynevezett portfólió befektetés (jellemzően pénzügyi, gyakran spekulációs befektetés), valamint a nemzetközi (államközi) hitelnyújtás és segélyezés (támogatás). Ezért ezek nem is képezik e kézikönyv témáját.

### Az FDI mint globális jelenség

Az 1980-as évek közepétől kezdődően egyre meghatározóbb szerepet tölt be az FDI a világgazdaságban. Növekedési üteme és jelentősége meghaladja mind a világkereskedelmet, mind a nemzetközi pénzügyi műveletek bővülését és jelentőségét. Mindezek azt

is jelentik, hogy az FDI vált egyre inkább a világgazdaság motorjává, s egyre meghatározóbb szerepet tölt be a világgazdaság integrációjában, azaz a globalizációban. Tekintjük át ennek néhány elemét.

1970-ben a világgazdaságban áramló működő tőke 12 milliárd dollár volt. 1998-ban ennek az értéknek már 54-szerese volt az FDI, de az 1980-ban mértnek is 14-szerese, sőt 1990 és 1998 között megháromszorozódott a működő tőke nemzetközi áramlása. Ez a fejlődési ütem, kisebb ingadozásoktól eltekintve (pl. az ázsiai, orosz, majd a latin-amerikai válság) alapvetően egyenletesen gyorsuló volt.

Az is fontos jellemző, hogy míg az FDI-áramlás 1970-ben a világgazdaság GDP-jének 1 százaléka volt, addig 1996-ban már 2,3 százalékra nőtt. Ugyanezen időszak alatt a külföldön befektetett működőtőke-állomány 10 százalékról, 21 százalékra nőtt. Látva azt is, hogy ez időszakban a világkereskedelemnek a GDP-hez viszonyított mértéke nagyjából állandó maradt, nyilvánvaló az FDI meghatározó szerepe a növekedésben, a globalizációban, a nemzetgazdaságok nemzetközi összefonódásában.

Ebben a folyamatban meghatározó a transznacionális vállalatok szerepe. A transznacionális vállalatok outputja 1998-ban a globális kibocsátás 25 százalékát tette már ki. Maguk a transznacionális vállalatok külföldi leányvállalatai adták a globális kibocsátás 7 százalékát. Részben ok, részben pedig kényszer, hogy ezen adatok háttérében számottevően az 1990-es évek közepén megindult vállalatfelvásárlási és -egyesülési hullám áll. Az is kimutatható, hogy a fejlett országokban a szolgáltatásokban, míg a fejlődő országokban a feldolgozóiparban a legnemzetközibb a termelés. Mindez a világgazdaság szerkezetének a megváltozását is jelzi, s mutatja a kompetitív előnyök módosulását, kihasználásának kényszerét. Ennek a tényezőnek az ismerete is fontos számunkra. Csak megjegyezzük, hogy mindez nem alakulhatott volna ki az információáramlás mai gyorsasága nélkül.

A fenti trendek mellett az is kimutatható, hogy a növekvő FDI-áramlás nagymértékű koncentrációt tákar. Mindössze tíz országból származik az FDI-kiáramlás mintegy 80 százaléka, s a fejlett országokból csaknem 92 százaléka. Azt is tudni kell a folyamatok megértéséhez, hogy az FDI meghatározó hányada a fejlett világon belül mozog (60-70%). Fő fogadó az Európai Unió, s növelte részarányát az Egyesült Államok is. Általában is jellemző, hogy az Egyesült Államok és az Európai Unió a legnagyobb működőtőke-forrás egymás számára.

Az 1990-es évek közepén, második felében a Közép- és Kelet-Európába irányuló működőtőke-export az egészen belül 4 százalék körül ingadozott. A térség adottsá-

gait ismerve ez alacsony arálynak tekinthető, azonban ez az arány – az abszolút összegben gyorsan növekvő FDI mellett – azt jelentette, hogy ebben a régióban is nőttek a befektetések.

### Vállalati motivációk

Az előbbiekben áttekintettük a külföldi működőtőke-befektetések egy-két meghatározó elemét, a világgazdaságban játszott szerepének néhány jellegzetességét. Megállapítottuk, hogy mértéke növekvő, és a világgazdasági növekedés hajtóerejének tekinthető, annak integráns eleme.

Az FDI-áramlás – lényegénél fogva azonban – vállalkozói kapcsolatokban valósul meg. Ezért – ha még nagyobb mértékben e nemzetközi gazdasági folyamat részeseivé akarunk válni – röviden vizsgálnunk kell a vállalati motivációkat is. Ezek megértése nélkül nem lehet gyakorlati szempontból használható következtetéseket levonni, s értelmezni a II. fejezetben taglalandó befektetői döntési szempontokat.

A vállalati motivációkra a nemzetközi szakirodalomban különféle teóriák születtek. Ezek között gyakorlati következtetésekre alkalmas modellként tartja számon a szakirodalom J. H. Dunning eklektikus modelljét, amely alapján a világgazdaságban történő működőtőke-áramlásokhoz tapadó vállalati motivációk tipizálhatók és modellezhetők. Ezek szerint *négy csoportba sorolhatók a működőtőke-befektetések és a kapcsolódó vállalati motivációk.*

#### – Helyi erőforrásokra építő külföldi befektetések

Ez esetben a befektető a termelési tényezők költségeiben (nyersanyag, munkaerő, technológia, speciális ismeret, energia stb.) nemzetközileg meglévő különbségeket kívánja kihasználni, s ennek révén növelni versenyképességét. Az előállított termék általában exportra kerül.

#### – Piacorientált befektetések

Ez esetben a befektető elsősorban a tőkefogadó és más közeli országok piacait célozza meg termékeivel, ezeket kívánja jövedelmezőbben ellátni. Ebben a gondolat-körben több körülmény készítheti a tőkeexportot befektetésre.

- A fogadó ország által állított korlátozó vagy diszkriminatív kereskedelempolitikai intézkedések kivédése (magas beviteli vámok, bevétel adminisztratív korlátozása, helyi termelés erős támogatása stb.).

- Szállítási és egyéb termelési költségek megtakarítása a helyben végzett tevékenység révén, a helyi piacok ellátása érdekében (ha az kielégítő termelési méretet biztosít, illetve az onnan más piacra való szállítás többletköltségeit ezen előny túlkompensálja).

- Az előállított termék helyi igényekhez, fogyasztási szokásokhoz igazítása, illetve azon speciális termelési tényezők gazdaságos bevonása a termelésbe, melyek csak ott (vagy jellemzően ott) állnak rendelkezésre.

- A főbb szállítók, illetve vevők követése a befektetéssel, új kapacitás létesítésével, gazdaságossági és piaci szegmenst növelő megfontolásokból.

- A konkurenciaharc abból a szempontból is kényszerítő lehet, hogy a befektető megjelenjen az adott piacon, nehogy esetleg kiszoruljon onnan.

#### – Hatékonyságnövelő befektetések

Az adott célországban már létező beruházás, tevékenység racionalizálása, vagy helyi erőforrások bevonásával és/vagy pótlólagos befektetésekkel a versenyképességének fokozására.

#### – Stratégiai előnyöket érvényesítő befektetések

Ennek érdekében a befektető cégek stratégiai céljaink elérésére célországbeli cégeket vásárolnak fel, vagy szereznek benne olyan tulajdonarányt, hogy a saját termelési kultúrájukat, tapasztalataikat, rendszerüket érvényesíteni tudják. Ez az 1990-es évektől kezdve, elsősorban a multinacionális vállalatok körében vált széleskörűen gyakorlattá. A kisebb cégek elsősorban akkor fordulnak e megoldáshoz, ha a számukra ismeretlen piac kockázatait csökkenteni akarják, mert a helyi cég megszerzése révén annak piaci ismereteit és kapcsolatait is megszerzik.

E különböző motivációk által determinált befektetéstípusok mindegyike megjelent már Közép-Kelet-Európában, így Magyarországon is. E típusok felsorolása egyben időbeli sorrendet, és a fogadó ország piaci viszonyaiban való „elmélyülés” mértékét is jelzi.

### Az FDI a magyar gazdaságban

#### Az FDI bevonásának néhány jellemzője és fő következménye

Hazánkban a külföldi működő tőke beáramlása 1989-ben indult meg érdemben, a befektetéseket szabályozó és garantáló 1988. évi XXIV. sz. törvénynek köszönhetően.

S azt, hogy e megnyíló lehetőséggel élhettek is a befektetők, számtalan további jogi, társadalmi és gazdasági körülmény befolyásolta.

2001 végéig több mint 25 milliárd USD működő tőke érkezett hazánkba. Ez nagyjából egyenletes, évenként átlagosan 2 milliárd USD körüli növekményt takar, amelyből az 1995-ös adat emelkedik ki a jelentékeny privatizációs bevételek miatt.

Az FDI fogadásában hazánk élen jár a volt szocialista országok között. Abszolút értékben a legtöbb tőke Lengyelországba érkezett, azonban vitathatatlan a legkedvezőbb helyzetünk a térségben, akár az egységnyi GDP-re, akár az egy lakosra vonatkoztatott FDI-értéket vesszük alapul.

Vizsgáljunk meg néhány további adatcsoportot az 1999. év végi kumulatív adatok alapján.

Ha a befektetéseket szektoronként vizsgáljuk, azt tapasztaljuk, hogy a gépiparba áramlott a befektetéseknek valamivel több mint 50 százaléka. Ezt követi nagyjából egyformán 16-16 százalék körüli értékkel az élelmiszeripar és a könnyűipar. Ezután a vegyipar következik mintegy 12 százalékkal, s az építőipar mintegy 4 százalékkal. Összességében az megállapítható, hogy a legtöbb tőkét, – megközelítőleg – 50 százalékban a feldolgozóipar vonzotta, s ennek az ágazatnak a fejlődését szolgálta. Ebből következik, hogy miközben az ipari beruházások kb. háromnegyed részben vagy egészben külföldi érdekeltségek révén történtek, addig ezen belül a feldolgozóipart illetően ez mintegy 83 százalék. Egy másik jellemző sajátosság, hogy a letelepedett külföldi tőke nagyjából ki-fejezetten tőkeintenzív, és nem a munkaintenzív ágazatokba áramlott. Ez is cáfolja azt a tévhitet, hogy az olcsó (vagy relatíve olcsó) munkaerő a befektetések legfőbb meghatározó eleme Magyarországon. Sokkal fontosabb volt ennél, hogy inkább az átlag feletti termelékenységgel és profitabilitással rendelkező szektorokba fektettek be.

E helyen fontos megemlíteni, hogy a külföldi tőke által eszközölt beruházások meghatározó részt képviselnek a magyarországi beruházásokban.

Az FDI egészét tekintve a forrásországok rangsorát az Egyesült Államok vezeti (36%), a második Németország (31%), a harmadik Japán (10%), a negyedik-ötödik Ausztria és Hollandia (4-4%). Az összes egyéb forrású befektetések 15 százalékot tesznek ki.

Igen fontos a befektetések területi megoszlása. Nyugat-Magyarországra érkezett az összes tőkebefektetés 62,5 százaléka, Budapestre és Pest megyébe 18,5 százaléka, az Alföldre 7,5 százaléka, Északkelet-Magyarországra 6,5 százaléka, és a Dél-Dunántúlra 5,0 százaléka. A befektetések ilyen mértékű egyenlőtlen területi elosztása tovább fokozta az egyébként is meglévő területi egyenlőtlenségeket, amelynek okait a II. fejezet-

ben részletezendő befektetői szempontoknak való megfelelésben kell keresni. Megjegyzendő azonban, hogy az elmúlt két évben érzékelhetővé vált a befektetők orientálódása a korábban hátrányt szenvedett területek felé.

Közismert a Magyarországra beáramlott külföldi működő tőkének az ország *fizetési mérlegére gyakorolt rendkívül jótékony hatása*. Ez akkor is igaz, ha mára megindult a befektetők részéről a profit repatriálása, ami természetes jelenség.

Szintén közismert tény, s nem is részletezzük, az ország exportteljesítményére gyakorolt kedvező hatást. Ennek természetesen árnyoldalai is vannak, hiszen a tulajdonosi szerkezettől függően az exportképességben számottevően nagy különbségek alakultak ki.

*A külföldi működő tőkének igen nagy hatása volt és van a termelékenységre is.* Nézzünk meg néhány ezzel kapcsolatos adatot. Mérészként vegyük a GDP egy alkalmazottra jutó értékét. Ez az érték 2000-ben 37,5 százalékkal volt nagyobb, mint 1990-ben. Az egy alkalmazottra jutó teljes kibocsátás 1999-ben 40 százalékkal volt magasabb, mint 1990-ben. Ugyanakkor az egy termékegységre jutó kereset 27,5 százalékkal csökkent. (Mindezek 1990-es árakon számolva.) Az iparban a termelékenység (az ipari termelési érték százalékos változása osztva az alkalmazotti létszám százalékos változásával) 2000-ben 2,6-szorosa volt az 1990-ben mért értéknek. Ennek olyan volt a trendje, hogy 1993 óta e mutató minden évben meghaladta a 10 százalékos növekedési mértéket (kivéve 1996-ot, amikor csak majdnem elérte). További adatok ismertetését mellőzve, az alábbiakban összefoglalunk az FDI hatásairól néhány következtetést:

- Az ipari termelékenység növekedése lényegesen meghaladta a nemzetgazdaságét. Ez főként annak tudható be, hogy a privát szféra vette át az iparban a tulajdonlást az államtól (privatizáció és új beruházások), és jobb tulajdonosnak bizonyult.
- Az iparban dolgozó munkaerő kb. egyharmadát külföldi tőkerészesedéssel rendelkező cég alkalmazza.
- A külföldi tőkerészesedésű cégek adják a cégeknél képződő hozzáadott érték 49 százalékát.
- A külföldi tőkerészesedésű cégek termelékenysége magasabb a hazai tulajdonlásúakénál, és bizonyos átmeneti idő után megközelítette az anyavállalatok termelékenységét. Ez fontos szempont a befektetők megnyerése érdekében.
- A termelékenység azokban az iparágakban nőtt a legnagyobb mértékben, melyekben a legnagyobb volt a külföldi működőtőke-befektetés (pl. gépipar).

Vessünk egy pillantást a termelékenység nemzetközi összehasonlítására. Akár a GDP egy alkalmazottra eső növekedését, akár az ipari termelés egy alkalmazottra eső ipari növekedését vesszük mint mérőszámot, a magyarországi mutatók – követve Lengyelországot – megelőzik Csehországot és Szlovéniát, de a konszolidált piacgazdaságú Ausztriát, Németországot és Franciaországot is. A versenyképességi sorrend természetesen ettől eltér. A „The World Competitiveness Yearbook 2000” 47 országot átölelő elemzése alapján előtünk jár a fent említett hagyományokkal rendelkező három piacgazdaság, de a piacgazdasági átmenetet az utóbbi években megélt és megélni váró gazdaságok előtt előnyünk jelentékeny. A versenyképességben tapasztalt nemzetközi elismerés mindazonáltal nem köthető közvetlenül az FDI-hez, hanem elsősorban a Magyarországon kialakított politikai, gazdaságpolitikai és üzleti körülményekhez, amelyek az FDI számára is vonzóvá tették az országot.

Tekintettel arra, hogy a külföldi működő tőke bevonása a magyar gazdaságba lényegét tekintve sikertörténet, melengető lenne tovább sorolni ennek különféle összetevőit. Ehelyett összegzőként állapítsuk meg, hogy *a külföldi működő tőke fontos szerepet vállalt abban, hogy Magyarországon megindult a gazdasági növekedés, meghatározó szerepet játszott az ipari szerkezet átalakításában, a korszerű termelési és irányítási kultúra meghonosításában, a termelékenység növekedésében. A hazánkban befektetett működő tőke állománya meghaladja azt a küszöböt, ami a működő tőke szerves integrálódását jelenti a fogadó ország gazdaságába.* Ugyanakkor nem vitás, hogy a generált kedvező változások még nem terjedtek szét a gazdaságban sem a területet, sem a szektorokat illetően, sem a magyar tulajdonú vállalatokkal történő integrálásban, azaz a másodlagos hatások még nem bontakoztak ki kellőképpen.

### A Széchenyi-terv befektetésösztönzési programja

A magyarországi külföldi működőtőke-befektetések első szakasza a 1990-es évek közepén zárult le. Ebben az időszakban döntően a privatizációs folyamatok határozták meg a befektetések menetét és az állami befektetésösztönző politika eszköztrendszerét. A második szakaszban már egyre inkább a szerkezetváltást és a korszerűsítést elősegítő zöldmezős beruházások kerültek előtérbe.

Az ezredforduló táján azonban *határozottan megváltoztak azok a körülmények, amelyek közt a működő tőke bevonása megtörténhet.* Mindenekelőtt mára megállapíthatjuk, hogy gyakorlatilag kimerültek az FDI-bevonásnak a privatizációhoz köthető lehetőségei, hiszen a privatizáció mondhatni befejeződött. Másrészt, míg korábban, ha egy

befektető Közép-Kelet-Európára gondolt befektetési helyszíneként, egyértelműen „nyerő” pozícióban voltunk, mára e régióban is *igen erős verseny* folyik a tőkéért, kihasználva a többi országban a megkésztetett privatizáció nyújtotta lehetőségeket, és a megnövelt támogatási eszközöket, valamint néhány további adottságot (pl. Lengyelország – nagy belső piac, Csehország: Nyugat-Európa számára a mienknél kedvezőbb logisztikai elhelyezkedés stb.). Tehát nemcsak világméretben, hanem most már e régióban is erős versenytársakkal kell számolnunk.

Az ezredforduló táján azonban a magyar gazdaság újabb fejlődési szakaszba lépett, melynek fő elemeit a kormányzati gazdaságpolitikai stratégia határozza meg. Ennek – egymással is összefüggő – fő elemei a gyors és kiegyensúlyozott fejlődés, felkészülés és bekapcsolódás az európai integrációba, valamint a makro- és mikroszintű versenyképesség erősítése. Az ország jelenlegi helyzetében a célok elérése nélkülözhetetlenné teszi a *további működő tőkebevonást.* A prognózisok szerint ennek *minimálisan* szükséges mértéke évente *mintegy 1,5–1,8 milliárd USD.*

Ennek érdekében fogalmazták meg a Széchenyi-terv befektetésösztönző vagy azzal kapcsolatos alprogramjait. Ezek részletes ismertetésére nincs mód, csak – a tőkebefektetők megnyerése érdekében fontos – néhány elemét emeljük ki, amelyek figyelembevétele, érvényesítendő a projektek előkészítése során.

A mennyiségileg meghatározott célokon kívül azonban minőségi elvárások, célok is vannak a tőkebevonással kapcsolatban:

- a befektetés legyen minél hosszabb távú,
- játsszon lényeges szerepet a regionális egyenlőtlenségek mérséklésében,
- a profit minél nagyobb mértékben kerüljön újra befektetésre,
- minél magasabb legyen a megvalósuló technológiai színvonal,
- minél nagyobb mértékben vonjon be magyarországi beszállítókat, hogy a kedvező hatások továbbgyűrűzhessenek,
- a befektetések minél nagyobb mértékben terjedjenek ki a teljes innovációs láncra, és K+F tevékenységükbe minél nagyobb mértékben vonják be a magyarországi szellemi erőt,
- új, korszerű munkahelyek jöjjenek létre,
- környezetkímélő megoldásokat alkalmazzanak.

A megváltozott körülményeknek megfelelően változnak a tőkebevonás lehetségesen

alkalmazható jellemző formái. Így elsősorban továbbra is zöldmezős beruházásokkal lehet számolni, de várhatóan nő a különböző tőkeemeléses konstrukciók, a vegyes vállalati formák, a vállalati hálózatok, stratégiai szövetségek és felvásárlások aránya.

Ágazati preferenciákat – tekintettel a tőkebefektetések alapvetően piaci mechanizmusok alapján történő megvalósulására – nem nagyon lehet kijelölni. Azt azonban meg lehet fogalmazni és piacconform eszközökkel lehet motiválni, hogy a befektetések segítsék a hátrányos helyzetű régiókat, továbbá lehetőség szerint irányuljanak a termelő szférába (ezen belül a járulékos hatásokat gerjesztő húzóágazatokba, idegenforgalomba, infrastruktúrába és logisztikába, az ipari környezet védelmébe). *Segítsék az elhagyott ipartelepek újrahasznosítását, az ipari parkok fejlesztését.*

Az ezen célok megvalósítását szolgáló eszközöket a Széchenyi-terv tartalmazza, és a pályázati rendszerében is visszaköszönnek ezen elemek.

### Az EU-csatlakozás várható hatásai a magyarországi FDI alakulására

Tekintettel arra, hogy a magyar gazdaságpolitikai stratégia egyik fő célkitűzése az európai integrációhoz való csatlakozásra való felkészülés, nem tekinthetünk el néhány, ezzel kapcsolatos, és a tőkevonzó képességre hatást gyakoroló kérdés megemlítesétől.

A szakértők körében nagyjából egység van annak megítélésében, hogy az EU-hoz való csatlakozás kedvező hatást fog gyakorolni a Magyarországra irányuló működőtőkebefektetések mértékére. Ennek egy része pszichikai hatás, amelynek jelentőségét nem szabad lebecsülni. Másrészt, maga a csatlakozás több tényező révén is kedvező hatást fejt ki: a mintegy „hazainak” minősülő piac ugrásszerű megnövekedése, az erre a piacra vonatkozó szabályozások közismertsége, kiszámíthatósága és más hasonló tényezők miatt.

Azt azonban igen nehéz lenne megmondani, hogy milyen mértékű lehet az FDI növekedése a csatlakozás hatására. E sorok szerzője óva int attól, hogy – Írország és a dél-európai országok belépése kapcsán, az ott tapasztalt növekedési adatokból kiindulva – ugrásszerű növekedést várjunk. Ez nem valószínűsíthető, mert azok a kereskedelempolitikai akadályok már ma nincsenek meg Magyarország számára, amelyek megszűnése az említett országok számára a csatlakozáskor FDI-t generáló tényező volt. (lásd Európai Megállapodás). Másrészt, ezen országokban a működőtőkebefektetés növekményének jelentékeny része ingatlanpiaci befektetés volt. Ez nálunk is megjelenne, ha a csatlakozás után korlátlan lenne a külföldiek ingatlanvásárlása, beleértve a termőföldét is.

Ennek ellenére nem vitás, hogy a vállalkozói befektetések, beruházások számára kedvező lesz az a körülmény, hogy majd a Strukturális Alapokból nyerhetnek el uniós támogatást. Ez jellegére nézve *társfinanszírozás*, s alapvető feltétel, hogy az adott beruházás lényegét tekintve kapcsolódjon olyan fejlesztési programhoz, amelyet megfelelő szinten jóváhagytak. Több olyan program, jogcím képzelhető el és alkalmazható (munkahelyteremtés, ipari környezet védelme, infrastrukturális fejlesztések, vállalkozói kooperáció javítása, elmaradt régiók felzárkóztatása), amelyek révén az EU-forrásból származó összegek a működő tőke bevonását is elősegítik.

Számolni kell azonban azzal, hogy több olyan körülménynek, amelyek együttesen a befektetési környezet és a mai befektetésösztönző rendszer meghatározó elemeit képezik, meg kell változnia. Egyszerűen azért, mert nem illeszkednek az Európai Unió szabályozórendszerébe. Az ez irányú szakmai egyeztetések elkezdődtek, s több elemük napvilágot is látott.

Az FDI szempontjából az egyik meghatározó kérdés a *társasági adó kulcsa*. Magyarországon ez 18 százalék, a különféle kedvezményekkel számolt effektív adókulcs pedig ennél is jóval alacsonyabb (kb. 13%). Különösen feltűnő ez az adómérték az Európai Unió tagországainak ennél jóval magasabb, bár többnyire csökkenő tendenciájú adómértékeivel való összehasonlításban. Hasonlóan vita tárgyát képezik a társasági adó befektetési kedvezményei is. Nyilvánvaló, hogy Magyarországon az alacsony adókulcs, s az abból adott számottevő kedvezmények komoly befektetésösztönző hatásúak. Ezért ez a kérdés igen érzékeny témája a csatlakozási tárgyalásoknak. Ez csak kiragadott példa volt arra, hogy minden olyan változást, ami a versenyjogot, adózást és támogatásokat érinti, célszerű élénk figyelemmel követni a befektetést előkészítőknél, mert ezek közvetlenül fogják érinteni a befektető cégek stratégiáját.

Látványos, ám minden valószínűség szerint a fenti problémakörnél kisebb jelentőségű változásokat fognak a *vámszabad területek* elszenvedni. Ezek ma igen nagy népszerűségnek örvendenek nálunk. Az ok érthető: az exporthoz felhasznált importtermékekre még ideiglenesen sem kell megfizetni a vámot és a forgalmi adót, sőt a beruházási célból vámszabad területre behozott termelőeszközök után sem kellett vámot és forgalmi adót fizetni. Ezek után nem meglepő, hogy nagy számban jöttek létre ilyen területek, és az export 45 százaléka, az importnak pedig 32 százaléka a vámszabad területekhez kapcsolódott az utóbbi években. A vámszabad területek jelentős részének megszűnése nem okoz majd különösebb hátrányt, mert a vámok az Európai Unióban belül egyébként is megszűnnek. Az általános forgalmi adót várhatóan meg kell majd fizetni.



## II. A KÜLFÖLDI BEFEKTETŐK DÖNTÉSHOZATALÁNAK FŐBB SZEMPONTJAI

Az előzőekben áttekintettük az FDI-vel kapcsolatos alapvető kérdéseket, főbb befektetői motivációkat, a magyarországi főbb tanulságokat, s számba vettük a következő időszak néhány várható fejlődési tendenciáját. Ezek ismeretére azért van szükség, hogy egy, kellő mélységgel és a saját helyzete és projektje sajátosságai szerinti alkotó módon tudja a kapcsolódási pontokat kijelölni a maga számára, növelve ezzel is a tőkebefektési tranzakció sikerének valószínűségét.

Itt immár konkrétan azokat – a gyakorlati tapasztalatokból leszűr – főbb szempontokat tekintjük át nyolc csoportba illesztve, melyek az egyes befektetéseknél felmerül(het)nek. E szempontok nem egyforma súllyal esnek latba az egyes befektetési ügyletek során, tehát az adott ügylet sajátosságai szerinti tovább gondolkodás nem mellőzhető. Másrészt a befektetők által figyelembe vett szempontok jelentős részére a projektgazdának nincs ráhatása (pl. kormányzati vagy önkormányzati hatáskör). Ám ezek kellő ismerete nélkülözhetetlen, hiszen ezzel a befektető is megismerkedik (általában ehhez tanácsadót is igénybe vesz), partnerétől pedig elvárja, hogy ezek értelmezésében segítségére tudjon állni. Ehhez olyan segítséget nyújtunk, hogy (\*\*) jellel jelöljük azokat a tényezőket, melyek kifejezetten kormányzati hatáskörbe tartoznak, és a tőkefogadóknak ezekre nincs közvetlen ráhatásuk. (\*) jellel jelöljük azokat a tényezőket, melyek részben befolyásolhatók, mert önkormányzati keretekben alakíthatók. Az a körülmény azonban, hogy a projektgazdának valamilyen tényező ügyében nincs hatásköre, nem azt jelenti, hogy azzal kapcsolatban nincs is teendője.

### Általános üzleti környezet

A befektetők kiinduló pontként tekintenek a befektetési célpont ország *politikai stabilitására*(\*\*). Ezzel a feltétellel Magyarországon szerencsére könnyű a befektetők számára érvelni. Elsősorban a következő ismérvek játsszák a fő szerepet ebben: demokratikus berendezkedés, törvények által szabályozott államélet, az ország biztos kormányozhatósága, NATO-tagsága. Az előző és ehhez hasonló általános és többé-kevésbé objek-

tíven megítélhető szempontokon kívül több olyan témakör is érdeklődésre tart számot, melyek megválaszolásába már szubjektív elemek is belekeveredhetnek, ugyanakkor számukra fontosak. Az ilyen típusú kérdések megválaszolásánál is feltétlenül törekedni kell az objektivitásra és tényszerűsége. Néhány gyakrabban előforduló témakör:

- A különböző gazdasági szervezetek szerepe, jelentősége, beleértve a kamarákat, egyes kamarákat. Érdemes a befektetőknek figyelmébe ajánlani, hogy Magyarországon működik a Befektetői Tanács, amely a kormány és a Magyarországon működő külföldi befektetők közötti intézményesített párbeszédet hivatott szolgálni. (Persze ebben elsősorban a nagyobb befektetők tudják megjeleníteni érdekeiket.) Működik a Joint Venture Szövetség, amely szintén érdekes lehet a befektetők számára.
- A politikai stabilitás témakörnél gyakran felmerül a kisebbségi politika, főleg a roma kisebbség szocializációjával kapcsolatos kérdéskör.
- Gyakoriak az önkormányzati rendszer működésére, és az adott befektetési szándéknak megfelelő helyszíni önkormányzat stabilitására, hatékonyságára, kooperációs készségére vonatkozó kérdések. A külföldi befektetők általában a hazai gyakorlatnál nagyobb súlyt fektetnek az önkormányzati kapcsolatrendszerre és együttműködésre.
- A korrupció elterjedtsége is az érdeklődés gyakori témája. A befektetők általában előítélettel érkeznek, feltételezéseik rosszabbak a valóságnál. Különösen fontos kérdés a befektetők számára, hogy a csak a jogszabályoknak alávetett hatalmi ágak és hatóságok mennyiben tudnak megmaradni a jogkövetésnél és a szakszerűségénél.

A politikai stabilitáson túl a *gazdasági stabilitás*(\*\*) is meghatározó szempont a befektetői döntéseknél. E kérdéskör felvetődése kapcsán is előnyös a helyzetünk a konzultációk során. Az a tapasztalat azonban, hogy a befektetők jó néven veszik, ha ehhez is konkrétumokkal szolgálunk. Az egyik ilyen témakör az Európai Unióhoz való csatlakozás állása, felkészültségünk, állapotunk. Ebben érdemes felkészültnek lenni, mert a befektetők az EU-csatlakozással – mint meghatározó gazdasági körülménnyel – számolnak a jövőt illetően, s ebben tisztán akarnak látni. A gazdasági stabilitásra vonatkozóan pedig fontosak lehetnek a vitathatatlan tekintélyű nemzetközi intézmények általi minősítések, rangsorok. Fontos lehet az az információ is, hogy 1987-ben, a befektetők védelmében csatlakoztunk a Világbankhoz tartozó MIGA elnevezésű szervezethez (Multilateral Investment Guarantee Agency), amellyel szerződést köthetnek a különleges befektetési védelmet igénylők. Ehhez hasonlóan az OPIC (Overseas Private Investment Corp.) nevű szervezet 1990-től kiterjesztette működését Magyarországra is, és az amerikai üzletembereknek a befektetéseikhez nyújt garanciaszolgáltatást. Készül-

jünk fel ezekből is. A *gazdasági stabilitás* vizsgálata során elsősorban az alábbi témakörök iránt szoktak érdeklődni a befektetők: a gazdasági folyamatok tartóssága és kiszámíthatósága, a kiegyensúlyozottság, a külső és belső piac bővülése, a gazdasági intézményrendszer stabilitása.

A fenti két általános tényezőhöz (politikai és gazdasági stabilitás) szorosan kapcsolódóan át szokták tekinteni a *kormányzati gazdaságpolitikát, iparpolitikát, befektetési stratégiát(\*\*)* is. Ezekben a befektetőt információval ellátónak kell megtalálnia és bemutatnia azokat az elemeket, amelyek a befektető stratégiája szempontjából fontosak. Ennek azonban nemcsak a befektetői szándék megvalósulását elősegítő elemekre kell kiterjedni, hanem azokra is, amelyek nem a választott befektetői szándékot támogatják. Ugyan- is a befektetőnek valódi képet kell kapnia, s egyáltalán nem lehetetlen, hogy – bizonyos, az érdekei által determinált határok közt – tud és képes szándékain módosítani.

A *Széchenyi-terv*nek, egyebek mellett az az egyik előnye, hogy átfogja azokat a stratégiai pontokat, amelyekben a kormány lényeges fejlődést kíván elérni. Ezért ez a befektetők számára is fontos, hiszen tájékozódni tud belőle a várható kormányzati lépésekről, hangsúlyokról. Tehát ne csak a pályázatokat – mint az eszközrendszer egy fontos elemét – ajánljuk a befektetők figyelmébe, hanem az egész koncepciót amely szerencsére angolul is hozzáférhető. Ne feledjük el azonban röviden megmagyarázni, hogy ki volt Széchenyi.

A külföldi cégek többsége oly módon kívánja befektetését megvalósítani, hogy azzal jogi értelemben befektetése magyar jogi személyként jelenik meg, s ebben a formában vonatkoznak rá a magyarországi törvények. Ezért számára fontos a külföldi piacra jutás lehetősége, hiszen az esetek csak kisebb részében akarja kizárólag a magyar piacon értékesíteni termékét, szolgáltatását. Az erre vonatkozó válasz során érdemes abból kiindulni, hogy Magyarországon a *külkereskedelmi tevékenység alanyi* jogon illeti meg a cégeket, s minden egyéb szabályozás csak ez után következik, legyen az preferáló, vagy védelmi jellegű.

A *külföldi befektetések és beruházások biztonsága(\*\*)* alapvető téma a befektetői tárgyalásokon (nyilván a tárgyalások elején). Ebben meghatározó jelentőségű az 1988. évi XXIV. törvény, amelyben a külföldi befektetők törvényi garanciákat kapnak a befektetéseik védelmére, biztosítva a megkülönböztetésektől mentes, nemzeti elbánást. Tényleges értéken való haladéktalan kártérítést rendel a törvény kisajátítás, államosítás vagy ezekhez hasonló jogi hatással járó intézkedések esetére. Biztosítja a befektetett tőke kivonásának, illetve a haszon repatriálásának lehetőségét. Biztosítja az országon belüli gazdasági tevékenység jogát. Ez utóbbiról egyéb jogszabályok, például a gazdasági társaságokról szóló törvény rendelkezik, úgy hogy a külföldi semmiféle hátrányos megkülönböztetése nem fordulhat elő.

Szintén a befektetések védelmét szolgálják a *kétoldalú beruházásvédelmi megállapodások*. Ezek jelentősége abban tér el a fenti törvény által biztosított védelemtől, hogy nemzetközi szerződés csak a szerződő felek közös akaratával változtatható meg. A beruházásvédelmi megállapodások főbb tételei nagyon hasonlóak, s főbb vonalaiban emlékeztetnek az imént említett törvény rendelkezéseire. E kétoldalú szerződéseket a legtöbb tőkeexportőr országgal már megkötöttük, ezért a befektetővel való tárgyalásra cél-szerű ezt előkészíteni.

Kiemelkedő jelentőségű és alapos vizsgálat tárgyát képező témakör a befektetők számára az *adózás(\*\*)*. A befektetők adókra vonatkozó ismeretei a befektetések jövedelmezőségét lényegesen érintik (különösen fontos az adó mértéke és annak kedvezményei), a tőkefogadó ország oldaláról lényegét tekintve kettős jelentőségű: közvetlen bevételt hoz, illetve a kedvezmények révén pedig „csalogatja” a tőkebefektetőket, ami további közvetlen bevételt és járulékos előnyöket eredményezhet. Tekintsük át a legfontosabb adónemek néhány fő jellemzőjét:

- A *társasági adó 18 százalékos*, nemzetközi összehasonlításban viszonylag alacsony mértékét a befektetők kedvezően fogadják. 1996-tól kezdve a törvény különféle befektetési adókedvezményt határozott meg. Egy részük azonban a 2002. évi adóalap utáni adóból vehető igénybe utoljára, így ezeknek – befektetést motiváló tényezőként – az ezután induló befektetési tárgyalásokon már nincs érdemi szerepük. Ismeretességtől el is tekintünk. Fennmaradt azonban az a 100 százalékos társasági adókedvezmény, ami a kormányrendelettel meghatározott, elmaradott térségben vagy vállalkozási övezetben, illetve a két utolsó év valamelyikében 15 százalékos meghaladó munkanélküliségű mutatójú megyében történő, legalább 3 milliárd forint összegű befektetéssel, s legalább 100 új munkahely teremtésével járó beruházások után vehető igénybe. Néhány további körülmény fennállása esetén e kedvezmény 10 évig vehető igénybe, de legkésőbb 2011-ig. Beruházási helyszíntől függetlenül igénybe vehető a fenti kedvezmény, ha a befektetés összege eléri a 10 milliárd forintot, az új munkahelyek száma pedig az 500 főt. A kisebb cégek esetében komoly jelentősége van a társasági adót érintő kedvezménynek, amely a ki nem vett jövedelem fejlesztésre való visszahagyása esetén vehető igénybe. A társasági adó kapcsán említjük meg, hogy speciális – egyébként igen kedvező – adózási szabályok érvényesek az off-shore cégek és a kockázatitőke-társaságok esetére.
- Az *osztalékadó mértéke 20 százalék*. Ezt az adót kell megfizetnie a külföldinek a ki-vett jövedelem után, akár természetes, akár jogi személyről van szó.
- E helyen említjük meg a befektetők (és a befektetések jövedelmezősége) szempont-jából fontos, a *kettős adóztatás elkerüléséről* szóló, *kétoldalú nemzetközi egyezmény*

nyeket. Magyarország szinte valamennyi, az FDI szempontjából fontos partner országgal már megkötötte ezen egyezményeket, amelyek biztosítják, hogy ha a jövedelem és a vagyon után az egyik állam már kivetett adót, akkor azt a másik államban már ne, vagy csak igen korlátozott mértékben adóztassák meg újra. Ezen egyezmények magánszemélyekre és társaságokra egyaránt érvényesek, általában kiterjednek a következőkre: vállalkozási nyereség, ingatlanjövedelem, osztalék, kamatjövedelem, royalty. A szabályok szerteágazóak, de azt jó tudni, hogy a magyar adótörvények úgy rendelkeznek, hogy ha ezen egyezmények és az adótörvények eltérően szabályoznak valamely kérdést, akkor az egyezmény szabályai az irányadók.

- *Személyi jövedelemadó.* Ez önmagában kevésbé érinti a befektetőt.
- *Munkabérek közterhei.* Ezek mértéke alig haladja meg az Európai Unió átlagát, így befektetésösztönzési szempontból nem túl meghatározó a szerepe. Bár jó tudni, hogy a befektetők minden személyi jellegű kiadást kétszer is meggondolnak.
- *Általános forgalmi adó.* Ez a fejlett ipari országokban hozzáadottérték-adó néven ismert. Tekintettel arra, hogy ez az adó fogyasztási jellegű, a termelő felhasználási célú kiadásokat, valamint az exportot és a beruházást nem terheli. Természetesen vannak ezen adónemnek a befektetőket érintő speciális vonzatai.
- Speciális tevékenységi körökben érinti a külföldit a *jövedéki adó* és a *fogyasztási adó* is és szinte minden esetben a *gépjárműadó*.
- A külföldi befektetőket azonban minden esetben érinti a *helyi adó*(\*). A tapasztalatok szerint a befektetők a befektetési körülmények mérlegelésekor nem fordítanak különösebb figyelmet az építményadóra, a telekadóra és a kommunális adóra, annál alaposabban vizsgálják a *helyi iparüzési adót*. Önmagában a maximális mérték (2%) riasztó, viszont azonnal hozzá kell tenni – mert másképp értelmezhetetlen is – az adó alapját. A befektetők szinte elvárják a befektetéshez fűződő iparüzésiadó-kedvezményeket. Volt példa olyan befektetőre, akinél ez a tétel maradt a befektetési tárgyalások utolsóként lezárandó kérdéseként, s azon múlt a döntés, hogy az önkormányzat megnöveli-e az ebből igénybe vehető adókedvezményt. Meg kell jegyezni azonban, hogy ez a befektető különösen nagy profitabilitású tevékenységet ide telepíteni kívánó befektető volt, és az iparüzési adó az ilyen esetekben magas mértékű lehet.

A befektetők letelepítésében az egyik fő vonzó eszköz a különféle *állami, kormányzati támogatások*(\*\*) köre. A befektetők ennek megfelelően ezt alaposan igyekeznek megismerni, s az elérhető támogatásokra – hasonlóan az egyéb *kedvezményekhez* – teljes egészében számítanak. Ugyanakkor ez az a terület, ahol az EU-csatlakozás során

nagy változások várhatók, sőt már az elmúlt években is sok változás volt ebben a körben. Az elnyerhető támogatások teljes köre bemutatására e kézikönyvben nincs mód. Mindössze a következő elemeket kívánjuk a magyar projektgazdák figyelmébe ajánlani:

- A különféle állami támogatások körét nagymértékben átrendezte a Széchenyi-terv szolgálatába állított pályázati rendszer. Ugyanakkor ez nem jelenti azt, hogy csak pályázati rendszer keretében lehet állami támogatáshoz jutni.
- Az állami támogatásokhoz való hozzájutásban ma már döntően a pályázati adódik.
- A pályázatokkal való megismerkedéskor ma már nem elegendő magának a pályázati szövegének a megismerése. Egy példa ezt kellően érzékelteti. Ha egy pályázó málnát kívánja a megpályázni kívánt állami támogatás mértékét, akkor elő kell vennie a vonatkozó jogszabályt is, mert a maximum a támogatásintenzitásba került meghatározásra, az ennek kiszámításához megfelelő szabályokat az alap jogszabály rögzíti.
- Általában igaz, hogy ma már nehéz úgy sikeres pályázatot kiválasztani és elkészíteni, hogy ahhoz nem vesznek igénybe ehhez értőt, erre szakosodott tanácsadót. Ugyanvalójában e támogatások speciális szabályok szerint biztosított társfinanszírozást jelentenek, s ennek megalapozása és elnyerése pályázat útján nem egyszerűen adminisztratív kérdés. Ezzel koncepcióra a külföldi befektetők általában tisztában vannak, s tudják, hogy ezt többnyire érdemes szakemberre bízni.

A külföldi befektetők többnyire érdeklődést mutatnak a *beszállítási lehetőségek* (résben \*\* és \*) iránt. Azonban ez kezdetben elvi és feltételes érdeklődés általában, mert a magyarországi betelepülés időszakában a legtöbbször ragaszkodnak saját, bevált beszállítóikhoz. Teszik azt akkor is, ha ez időlegesen többletköltséget eredményez, mert sok egyéb változó feltétel mellett néhányat – köztük általában ezt is – szeretnének biztosítani tudni. Azonban a beszállítói kérdéskört belátható idő alatt meg kell oldania befektetőnek. Erre három jellemző törekvés tapintható ki. Az egyik az, hogy vállalva többletköltségeket, továbbra is korábbi beszállítójától vásárol. A másik az, amikor korábbi beszállítóját igyekszik rávenni arra, hogy kövesse őt, és végezzen ő is termelői beruházást. Erre nem egy példa van Magyarországon, hiszen a sikeres ipari parkok betelepítésének általában ez volt az egyik hajtóereje. A harmadik megoldás az, amikor talál megfelelő olyan magyar céget, akivel ki tudja váltani beszállítóját. A kormány gazdasági stratégiája ezt a megoldást szeretné minél szélesebb körben elterjesztetni, s ehhez támogatást is biztosít, ami nem utolsó szempont. Természetesen nemcsak a közvetlen beszállítói pozíció az érdekes, hanem a beszállítói lánc valamelyik pontjához való kapcsolódás is. Annyi azonban egészen bizonyos, hogy nagyon komoly követelményeket kell

tudni kielégíteni annak, aki beszállítóként akar tevékenykedni. A befektetők e kérdés-körben általában rendkívül óvatosak. Ennek megoldásához kevéssé szoktak a magyar projektgazdától segítséget kérni, bár jó néven veszik az ez irányú javaslatokat. Ha a befektető tevékenysége olyan, hogy az beszállítót igényel, akkor általában az is igaz, hogy e kérdés sikeres megoldása a befektetőnek is legalább olyan fontos, mint a projektgazdának az az érdeke, hogy e kérdés megoldása járulékos befektetést eredményezhet. A legkevesebb egy kiváló piaci ismeretekkel rendelkező tanácsadó igénybevételét javasolni.

A befektetők általában megvizsgálják a már letelepedett külföldi befektetők elhelyezkedését, tevékenységét, tapasztalataikat(\*\*). Legtöbbször már a vizsgálódás első szakaszában kérnek információt (profil, adatok, eredményesség) arról, hogy milyen cégek telepedtek már le az adott településen, régióban. Ezért is fontos a már letelepedett cégek elégedettsége, s a velük való élő kapcsolat. Ha van arra megfelelő partner, a külföldi cég első látogatása előtt javasoljuk felvenni a programba egy már letelepedett cég meglátogatását. Sokszor ezt maguk a betelepülni kívánó cégek kezdeményezik. Ennek igen jó hatása lehet. E sorok írójával történt meg a következő eset, 2000 elején. Egy külföldi befektető kelet-magyarországi befektetése volt napirenden, s együtt meglátogattunk egy ugyanazon országból származó céget a célrégióban. A befektető a felkészülése során már értesült a magyarországi területi egyenlőtlenségekről, a kelet-magyarországi térség hátrányos helyzetéről. A látogatás során meg is kérdezte honfitársát (a beszélgetés nem anyanyelvükön, hanem angolul zajlott, hogy e sorok írója is értse!), hogy valójában mi a kelet-magyarországi régió hátránya. A válasz az volt: kétszáz kilométer. Nincs az a tanácsadó, aki ennél hatékonyabban tudta volna képviselni a célrégió érdekeit!

Az általános üzleti környezet mérlegelésével szükségszerűen együtt jár az a meg lehetőségen szubjektív megítélés, hogy milyen a külföldiekhez, illetve a külföldi befektetők-höz való hozzáállás(\*\*). Ebbe beletartozik az, hogy találkozik-e olyan esettel, amikor amiatt éri esetleg hátrány, hogy külföldi, megpróbálják-e üzletileg vagy magánemberként becsapni. Az esetleges ilyen esetek, benyomások értelmezésében legyünk segítségükre, mert bár szubjektív e megközelítés, nem lényegtelen.

### Szabályozások, törvények(\*\*)

A külföldi befektetők a döntéshozatal során feltérképezik a jogszabályi környezetet, s igyekeznek kiszűrni azokat a feltételeket, melyek jelentősen eltérnek hazai jogi környezetüktől, illetve azokat, amelyek nehézséget vagy előnyt jelentenek gazdasági tevékenységükhöz, azok eredményességéhez.

Ennek során általában jogi szakértőt is igénybe vesznek. A kiválasztásban fontos szempont, hogy a jogi szakértő rendelkezzen külkereskedelmi vagy külföldi befektetések kapcsolatos tapasztalatokkal és referenciával, és a magyarokon kívül lehetőleg a befektető anyanyelvén, vagy valamely alkalmas közvetítő nyelven tudja nyújtani szolgáltatását. Külön előnyben részesítik azt a jogi irodát, amelyik valamely nemzetközi jogi irodalánc tartozik, nem is beszélve arról az esetről, ha ez olyan jogi cég, amellyel odahaza dolgoznak. Mindenképp érdemes felkészülni egyrészt arra, hogy javasolni tudjunk megfelelő jogi szakértőt, másrészt arra, hogy magunknak is legyen felkészült jogi tanácsadónk.

A jogi környezettel kapcsolatban tekintsük át – jóformán felsorolásképpen – azokat az eddig nem említett jogszabálycsoportokat, amelyek a befektetőket általában különösen érdeklik.

- Az egyik meghatározó joganyag a gazdasági társaságokról szóló 1997. évi CXLI. törvény. A befektetőknek célszerű hangsúlyozni azt a körülményt, hogy ez a jogszabály már szinte minden vonatkozásában megfelel az EU jogi normáinak. Ez a törvény szabályozza például a befektetőket különösen érdeklő olyan kérdéseket, mint a gazdasági társaságban való befolyásszerzés (jelentős befolyást, többségi vagy közvetlen irányítást biztosító befolyás), összeférhetetlenségi szabályok a tisztségviselők esetében az alaptőke védelme, a kisebbségi tulajdonos jogainak védelme stb.
- Bár nem jellemző, de előfordulhat olyan üzleti megfontolás, amely fióktelep vagy külkereskedelmi képviselő létesítését eredményezi. Erre az esetre alapvetően az 1997. évi CXII. törvény előírásait kell alkalmazni.
- Külön fontosságot tulajdonítanak a bürokráciától való félelmükben a befektetők cégnyilvántartás, cégnyilvánosság és a cégeljárás szabályainak. Erről az 1997. évi CXLV. törvény rendelkezik. Ez különösen fontos abból a szempontból, hogy mindegyik cégbejegyzés, mind a változás bejegyzése ennek alapján történik.
- Az üzleti életéhez hozzátartozó jogszabály a felszámolást, végelszámolást és a csőd eljárást szabályozó 1991. évi LV. törvény.
- Az üzleti tevékenység végzéséhez szükséges a társadalombiztosítás rendszerének ismerete. Ebből különösen élesen foglalkoztatja a befektetőket a járulékfizetési kötelezettség mértéke és egyéb szabályai. (A befektetési döntéshez főleg a mértéke, az áraként vesznek figyelembe.)
- Külön joganyag vonatkozik a magyar pénzügyi és bankrendszerre, amelyet általában nem részleteiben vizsgálnak. Többször megnyugodva veszik tudomásul azt az információt, hogy a bankrendszer hasonlóan működik, mint az EU-ban. Az az információ,

viszont érdekes számukra, hogy melyik banknak milyen a tulajdonosi összetétele. Ugyanis ha a tulajdonosi körben megtalálja azt a bankot, amelyikkel az anyavállalat pénzügyei intézése során már kapcsolatban áll, ez további előnyöket jelenthet a magyarországi tevékenység számára (pl. olcsóbb pénzmozgatás, hitel vagy pályázat esetében egyszerűbb és olcsóbb garanciaszolgáltatás stb.) A bankválasztás – hasonlóan sok egyéb kérdéshez – a befektető kompetenciája, de általában nem tekintik tolokadásnak az ehhez adott információkat. Természetesen a pénzügyi szabályozásnak vannak olyan elemei, amelyek speciális esetekben megkülönböztetett figyelemre tarthatnak számot (pl. jelzálog-hitelezés, értékpapír-piaci szabályozás – még az FDI esetében is stb.). Szintén fontos lehet a különböző pénzügyi tranzakciók szabályozása. Információként ugyan, de célszerű megemlíteni (bár a legtöbb befektető ezzel tisztában van), hogy a magyar forint konvertibilis.

- Gyakorlatilag minden befektető esetében fontos a *vámjogról*, a *vámeljárásról*, valamint a *vámigazgatásról* szóló 1995. évi C. törvény és a hozzá kapcsolódó rendeletek. Ezek számtalan olyan témakört ölelnek át, amelyek a mindennapi üzleti tevékenységet érintik, s a befektetők ezekről fő vonalakban általában előzetes ismereteket igényelnek.
- A fogyasztóvédelem szabályait az 1997. évi CLV. törvény, a termékfelelősség szabályait az 1993. évi X. törvény tartalmazza. Ezek is számtalan olyan elemet tartalmaznak, amely érintheti a külföldi befektető letelepülése utáni tevékenységét.
- Több jogszabály érinti az *áruk és szolgáltatások biztonságosságának*, és a *termék-megfelelőségnek* a szabályait. Bizonyos termékcsoporthoz forgalomba hozatalával kapcsolatban speciális előírások vannak érvényben.
- A *védjegyek és a földrajzi árujelzők oltalmáról* az 1997. évi XI. törvény rendelkezik.
- A *gazdasági versenyyogot*, amelynek jelentősége egyre növekszik, és az EU-csatlakozási tárgyalásokon is komoly egyeztetéseket kíván e témakör, az 1996. évi LVII. törvény szabályozza.
- Igen nagy jelentőségű a Munka Törvénykönyvben foglaltak ismerete, s különösen foglalkoztatja a befektetőket a döntési időszakban a munkavállalók jogai és a felmondás lehetőségének megismerése.
- A *közbeszerzési törvény* (1995. évi XL. törvény) alkalmazására is több alkalommal kerülhet sor egy külföldi befektető tevékenysége során. Például akkor, ha valamilyen pályázati formában olyan mértékű állami támogatást nyer el, amelynek mértéke felülmúlja a közbeszerzési kötelezettség alsó határát, s ekkor közbeszerzési eljárást kell lefolytatni.

- Megemlíthetjük, hogy a magyar partnernek is érdemes jogi kérdésekben felkészülni. Fontos lehet az *Európai Unió joganyagának* valamilyen szintű ismerete is. Bár erről nyomtatott információk is beszerezhetők, itt két internetcímet adunk meg ehhez: [www.europa.eu.int/eur-lex](http://www.europa.eu.int/eur-lex) és [www.europa.eu.int/pre-lex](http://www.europa.eu.int/pre-lex). Hasonlóképpen fontosak az *Európai Bíróság* jogintézményéről szerezhető ismeretek, ennek elérhetősége az interneten: [www.curia.eu.int/en/index.htm](http://www.curia.eu.int/en/index.htm).

Természetesen még sok olyan jogszabályt lehet találni, amely a befektetők számára fontos, és adott helyzetben meghatározó jelentőségű lehet a befektetési ügyletben. Az egyes jogszabályok hatása egy befektetési projekt életében, annak különböző szakaszában nyilvánvalóan eltérő. Általában három jól elkülöníthető szakasza van a befektetők jogszabályokkal való találkozásának és azokkal való foglalkozásának. Először akkor foglalkozik vele, amikor úgy véli, vagy úgy informálják a tanácsadói, hogy adott jogszabály érinti a megcélzott tevékenység lehetőségét, megvalósíthatóságát, költségeit és így a jövőbiztonságát. Ekkor mint kikerülhetetlen feltételrendszert vizsgálja. Ezt követi a jogszabályoknak az a köre, ami ahhoz kell, hogy befektetését ténylegesen is meg tudja valósítani. Ilyen jogszabályok például az engedélyeztetési eljárások, az ezekhez szükséges szabályok, az engedélyek (beleértve a szakhatósági véleményeket) beszerzése. A befektetőt a jogszabályok harmadik csoportja napi működési feltételekként és teendők-ként érinti. Az első esetben általában tanácsadót is igénybe vesz a befektető és tárgyaló partnerétől is kér információt, a második esetben szintén támaszkodik magyar partnerére, különösen vegyes vállalat alapítása esetében, a harmadiknál pedig szakértőket (dolgozókat) alkalmaz.

A szabályozások ügyében a befektető alapvető érdekeltsége (azon túl, hogy szeretné, hogy neki kedvezzenek a szabályok) a jogrendszer stabilitásában van. Állandóan változó szabályok közt nem tud stratégiaileg tervezni. A másik meghatározó elem a jogrendszer alkalmazásával kapcsolatos, azaz a jogszabályokra alapuló ügymenet legyen átlátható, lehetőleg rugalmas és ügyfélbarát.

Tájékozódásában magyar partnere azzal is segítségére tud lenni, hogy idegen nyelven rendelkezésére bocsátja a szükséges joganyagot, hiszen ez különösebb nehézség nélkül megtehető (beszerezhető).

A jogszabályi környezet kapcsán szólni kell néhány szót az *igazságszolgáltatásról* is, hiszen ez témaként felvetődik a befektetés-előkészítő tárgyalások és a szerződéskötések során. Elsősorban az igazságszolgáltatás gyorsasága felől érdeklődnek. E kérdés nyilván az esetleges jogviták miatt merül fel, s gyakran a befektetők a számukra „hazai” bíróságokhoz ragaszkodnának. Ez a magyar partnerek többségének nehézkes és drága.

Érdemes a *Kamara mellett működő Választott Bírószágot* figyelembe ajánlani. (Működési Szabályzata a Kamaráknál beszerezhető.) Ez sokkal gyorsabb és egyszerűbb eljárást tesz lehetővé, mint a bíróságok, itt azonban nincs jogorvoslati lehetőség.

A befektetők általában nagyon tartanak a *bürokráciától*, attól, hogy lassan, és mesterséges akadályokat állítva nehezítik majd tevékenységét. Ez azért érdekes, mert a befektető a bürokráciával már csak akkor találkozik, amikor ő gyorsan szeretne haladni. Ugyanis a befektetők többsége igen lassan hozza meg befektetési döntését. A legszélesebben és alaposan vizsgálja a szóba jöhető lehetőségeket, és annak a vállalati stratégiának való megfelelését. Egy-egy kérdésre sokszor több oldalról igyekszik beszerezni a választ, néha újból vissza-visszatér a meghatározó kérdésekre. Folyamatosan szűkíti a megválaszolatlan kérdések körét. Mindeközben a magyar partnere számára sokszor értelmetlen kérdéseket tesz fel. De ezek általában nem feleslegesek, mert valamilyen tulajdonosi, menedzseri érdek vagy érdekellentét áll mögötte. Amikor viszont megszületik a döntés, akkor a lehető leggyorsabban szeretne haladni. Mindennek az a magyarázata, hogy a termékeknek úgynevezett életciklusuk, élettartamuk van. Minden idővesztés ebből lop el időt, ezt rövidíti, ráadásul az életciklus elejéből, amikor a termék a legjobb áron értékesíthető. Ezért sürgeti a befektető az adminisztratív eljárást.

Ez a körülmény tükröződik vissza a Széchenyi-tervben, amikor a befektetésösztönzés egyik fő állami eszközeként a *szolgáltató közigazgatást* jelöli meg. A szolgáltató közigazgatás a nemzetközi versenyképesség egyik meghatározó eleme, a korszerű szolgáltatási környezet része.

Ebben a magyar partner sokat tud segíteni. Részben azzal, hogy jogi értelemben kezelhető a projektjavaslat, vagy egyáltalán az üzleti javaslat. Tehát elébe megy a befektetői szempontoknak, nemcsak a tájékoztatással, hanem a tárgyalás témájának megfelelő üzleti, jogi feltételrendszerének kialakításával. Másrészt, amikor a befektetői döntés megszületett, akkor viszont a magyar partner mindent tegyen meg, (de legalább ajánlja fel) a bürokratikus terhek egy részének átvállalását.

Tanulságos volt az az eset, amikor egy olyan cég készült jelentős befektetésre Kelet-Magyarországon, amelyiknek már volt a nyugati országrészben gyára, tehát korántsem voltak a magyarországi viszonyok ismeretlenek a számára. Így is több hónapot vett igénybe az a döntés, hogy tájékozódjanak a befektetési körülményekről. A lehetséges helyszíneket októberben kezdték feltérképezni. Az egyik, egyébként esélyes helyszínen olyan információs memorandummal várták őket az előzetes felkészülés nyomán az első tárgyalásra, hogy a prezentáció, majd a dokumentum áttanulmányozására kért szünet után gyakorlatilag nem is volt szükség kérdésekre. A következő tárgyaláson már a szerződés előkészítése is megkezdődött, sőt a beruházás előkészítése is. December közepén meg-

kötötték a szerződést. Január végén nyújtotta be a befektető az építési engedély iránti kérelmet, amit a polgármesteri hivatal három, azaz három nap alatt bírált el, beleértve a szakhatósági véleményezést. Ezt csak úgy lehetett megvalósítani, hogy már a tervezési fázisban folyamatosak voltak az egyeztetések minden hatósággal, s erre azok fogadókészek voltak. Amikor pedig a végső fázisba került a folyamat, akkor a hatóságok készek voltak párhuzamosan, és egy időben dönteni. Mindez a város vezetőségnek aktív közreműködésével történhetett csak így.

### A munkaerő mennyiségi és minőségi jellemzői(\*\*)

Már a befektetők motivációinak áttekintésekor említettük, hogy befektetési motivációk lehetnek az előnyös termelési tényezők, köztük a munkaerő. Ez a kérdés azonban semmiféleképpen sem egyszerűsíthető le a munkaerő árára.

Amikor egy adott országgal mint befektetési környezettel ismerkednek, a következő információkat gyűjtik:

- munkanélküliségi ráta, lehetőleg szakmánként, képzettségi csoportonként,
- a munkaerő képzettsége, továbbképzési és átképzési hajlandósága,
- jellemző bérek, és a bérek közterhei a jogszabályok alapján,
- jutalmazási és premizálási szokások, hagyományok,
- a munkaidő szabályozása és ennek rugalmassága (munkaszüneti napok, heti munkaidő, műszakok, túlórázási készség stb.) és a munkaerő ehhez való viszonya,
- a szakszervezetek jogai és szerepe, tényleges befolyása,
- sztrájkhajlandóság,
- a létszámgazdálkodás szabályai.

Amikor a felsoroltak ismeretében konkrét helyszíneket vizsgálnak a befektetők, munkaerővel kapcsolatban általában a következő szempontokat veszik szemügyre:

- Milyen a régióban a munkanélküliség helyzete, lehetőség szerint szakmánként vagy más, szükség szerinti csoportosításban. Azaz, első helyen az érdekli a befektetőt, hogy egyáltalán van-e mód a tervezett beruházáshoz és tevékenységhez szükséges élők munkabiztosítására.



- Az elérhető munkaerő képzettsége, a szükséges szakmák rendelkezésre állása, illetve az arra való átképzés lehetősége.
- Ezzel összefüggésben általában megvizsgálják, ha szükséges, a szűkebb régióban az ingázási szokásokat, lehetőségeket, a mobilitási tapasztalatokat.
- A szűkebb régió bérszínvonalát.
- Milyen termelőegység volt korábban, ahol a munkaerő megfelelő szakmai gyakorlatra tehetett szert. Milyen hasonló profilú cég van jelenleg a régióban, vagy tervezi az ismeretek szerint a letelepülést, ami rontja a tervezett beruházás munkaerő-piaci lehetőségeit.

E momentumok alapján látható, hogy a munkaerő biztosítását a befektetők komplex tevékenységként fogják fel. A munkaerő árát sem egyszerűen a kifizetésre kerülő jövedelem mértékével mérik, hanem mindezt összevetik a produktivitásával. A magyar munkaerő ezért maradt versenyképes a régióban, mert bár nem a legolcsóbb, de produktivitása (képzettsége, fegyelmessége, lojalitása) igen jó.

A befektetők általában keresik a kapcsolatot a megyei munkaügyi központokkal, aminek segítségével is szoktak kérni. Általában élni kívánnak a megyei munkaügyi központok által gondozott pénzalapok, pályázatok nyújtotta lehetőségekkel.

A befektetők természetesen teljesen eltérően keresik a menedzsereket és alkalmazottakat, bár mindkét esetben előszeretettel fordulnak humánerőforrás-szolgáltató cégekhez.

Új tendencia, hogy különösen azok a cégek, melyek termelési volumene jellegénél fogva ingadozó, alkalmazzák, hanem bérlik a munkaerőt az erre szakosodott cégektől. Ez ugyan számukra kissé drágább, mint a közvetlen alkalmazás, de sokkal egyszerűbb a létszámingadozással követni a termelésingadozást.

A munkaerővel kapcsolatos kérdéseknek van egy speciális terepük, mégpedig ha külföldi munkaerő alkalmazására kerül sor Magyarországon hosszabb vagy rövidebb ideig. Érdekes módon e munkavállalási engedély megszerzhetőségétől és tényleges megszerzésétől a befektetők általában nagyon tartanak, holott Magyarországon e kérdéskör szabályozása nem túl bonyolult. Ebben – ha ezt a kérdést a befektető szóba hozza – feltétlenül ajánljuk fel segítőkészségünket.

### Oktatás, szakképzés(\*\*) és (\*)

Az ország befektetési célpontként való megismerése során a befektető igyekszik képet kapni az iskolarendszerről, a képzési profilokról, azok földrajzi elhelyezkedési jelleg-

zetességeiről. Igyekszik tisztába kerülni azzal, hogy adott magyar iskolai végzettség nagyjából milyen képzettséget takarhat, s az ilyen végzettségű munkaerőt leginkább hol lehet majd megtalálni.

Amikor egy konkrét helyszín vizsgálata van napirenden, akkor megismerkednek mind a középfokú, mind a felsőfokú képzés profiljaival, szakirányaival és a beiskolázási ténytérképekkel. Ehhez az információkat magyar partnereiktől várják. Ugyanis addigra a befektetők többnyire már ismerik azt a körülményt, hogy a magyar munkaerő, a vezető menedzsereket leszámítva, jellemzően nem mobil. Azaz, ha helyben nem képeznek adott szakmát, nagy valószínűséggel gondjai lesznek a megfelelő munkaerő biztosításában és főleg utánpótlásában.

Sok esetben készek a képzésre is figyelmet fordítani, ha egyéb tényezők egy helyszínt oly mértékben előnyössé tettek, hogy a munkaerővel való ellátás nehézségei ellenére is azt választják. Betanításra pedig gyakorlatilag minden esetben sor kerül, többnyire szervezett, komoly formában. Ehhez általában indokolt igénybe venni a megyei munkaügyi központ keretében elérhető támogatási lehetőségeket.

Külön problémát jelent a nyelvtudás. Sokszor a befektető elvárna azt is, hogy a technikai (művezető) gárda beszéljen megfelelő kommunikációt biztosító szinten valamilyen idegen nyelvet. Ezt a tényt célszerű tudatosítani az iskolai képzésben résztvevőkkel. A számítógépes, megbízható felhasználói kezelési ismereteket ma már mindenhol magától értetődő követelményként kezelik.

### Szállítmányozás, raktározás(\*\*) és (\*)

A befektetők a szállítmányozási feltételeket külön alaposan vizsgálják a projekt-előkészítés időszakában. Ezt az ország gazdasági, üzleti körülményeinek vizsgálata során, a kereskedelmi szabályozás, export-import szabályozás, vámszabályozás kérdéseivel együtt tekintik át. A szállítmányozás különösen fontos azon tevékenységek esetében, amelyek különösen érzékenyek a szállítmányozás költségeire, vagy amikor éppen ennek racionalizálása volt az egyik indok a befektetési döntéshez.

Az esetek egy részében végzik csak saját szervezésben a szállítmányozást, jellemzőbb az erre szakosodott szolgáltatók igénybevétele. Miközben az országos kép kialakítása során a piaccal is igyekeznek fő vonalaiban megismerkedni, addig a helyszínválasztás során a folyamat kezdetétől fogva ez fontos kérdés. Információkkal kell ellátnunk a potenciális befektetőt a régióban elérhető szállítmányozó cégekről, azok helyéről, tevékenységükről, szolgáltatásaikról. Nem utolsósorban fontosak az árak is. Tapasztalataink

szerint több esetben odáig elment a potenciális befektető, hogy a meglátogatott cégtől árajánlatot kért a majdani legvalószínűbb egy-két szállítási alternatívára. Ebben időt és árat is meg kellett adni, valamint a kiegészítő szolgáltatások listáját.

A kiegészítő szolgáltatások korántsem mellékes tényezők. Fontos az, hogy a szállítmányozó elvégzi-e a vámmal kapcsolatos teendőket, tud-e megfelelő szintű átmeneti raktározást biztosítani, milyen módon és mértékben tudja az áru biztonságát szavatolni. A szállítmányozónak milyen referenciái, milyen minősítése van, s kik az együttműködő partnerei a világban. Mindez már a projekt-előkészítés időszakában személyes találkozást indokol.

### Infrastruktúra(\*\*) és (\*)

A befektetők az infrastruktúrát a legszélesebb értelemben kezelik, többnyire azt a teljes tárgyi feltételrendszert értik ezen, ami a befektetés hatékony működtetéséhez szükséges. Magától értetődően fontos szerepet foglal el azonban ebben a *megközelíthetőség, az elérhetőség*. Már az ország kiválasztásakor meglehetősen nagy súllyal esik latba ez a szempont. Például az Európai Unióból (főleg Nyugat- és Északnyugat-Európából) származó befektetők szemében Csehország sok szempontból előnyösebb helyzetben van, mint Magyarország.

Mindenesetre a régiók és telephelyek kiválasztásában az *úthálózatnak* meghatározó szerepe van. Különösen fontos az a körülmény, hogy a szóban forgó helyszíntől milyen távolságban érhető el *autópálya*, mennyit kell alsóbbrendű úton utazni, szállítani. Ha már konkrét telephelyről van szó, akkor annak az úttal való konkrét megközelítését is vizsgálják. (Elég széles és teherbíró-e a telephelyhez vezető út.)

Érdekes tapasztalat, hogy a *vasúti szállítás* lehetőségét kevesen mérlegelik. Talán legalább ennyire érdekes a Budapesten kívüli *légi forgalom* iránti érdeklődés. A tapasztalatok azt mutatják, hogy csak az esetek kisebb részében motiválja ezt a cargo forgalom igénye. Sokkal inkább két másik tényező: az egyik a topmenedzserek idejének kímélése a gyors utazási lehetőséggel, másrészt pedig az a speciális eset, amikor nagy értékű, vagy speciális termelőberendezést telepít a cég, és Magyarországon ehhez nincs szerszervizszolgáltatás. Ekkor ugyanis repülőgéppel hozzák a szerelőt valahonnan, de ez még így is megéri, mert az állásidő a „legdrágább”.

A *vízi közlekedést* ma még ritkán vizsgálják a befektetők. Lehetnek és lesznek azonban olyan speciális befektetői profilok és helyszínek, amelyek esetében ez meghatározóvá válik. Itt nemcsak a Duna hajózhatóságáról van szó, hanem éppen a területi ki-egyenlítés érdekében a tiszai hajózás komoly fejlesztéséről is.

Befektetők a *tömegközlekedés* helyzetét is vizsgálják az alkalmazottak közlekedési lehetőségei (s így munkaidő-védelmi és munkaszervezési) szempontjából. Sokszor felvetődik a kérdés egy újonnan létesítendő telephely esetében, hogy a tömegközlekedési szolgáltató cég kész lesz-e kiszolgálni ezt a létesítményt. Erre is indokolt előzetes választ keresni.

Általánosan felmerülő kérdés a *telefonellátottság*. Ma már többnyire nem elegendő az az egyszerű válasz, hogy teljes körű, és inkább kínálati ez a piac, mert ennél többre van szó. A befektetők olyan adatátviteli biztonságot és kapacitást igényelnek sokszor, ami lehetővé teszi, hogy például a raktárkészlet nyilvántartását és a könyvelést az Egyesült Államokban végezzék.

Minden befektetési projekt esetében alapvető fontosságú a *vonalas közműekkel való ellátottság* (víz, szennyvíz, csapadékvíz, elektromosság, gáz) vizsgálata. Ebben a témakörben általában adatszerűen kérik a rendelkezésre álló kapacitást, a szolgáltatás műszaki jellemzőit, a szolgáltatási árat. Sokszor csak későn néznek szembe a közműektörténet rácsatlakozás költségeivel, illetve ami még gyakoribb, a rendelkezésre álló kapacitás megnövelésének költségeivel. Ez például az elektromos áram vonatkozásában egészen jelentős lehet. A tervezett beruházás jellegétől függően lehetnek speciális igények is (pl. az elektromos áram frekvenciabiztonsága, a vezetékes víz kémiai összetétele lének megismerése stb.) Magyar oldaltól a jó projekt-előkészítés azt is jelenti, hogy abból a közműves cégek képviselőit bevonják, a szükség szerinti személyes tárgyalás lehetőségét is beleértve.

### Szolgáltatások, helyi üzleti környezet(\*)

Egy befektetési ügylet előkészítése során van néhány olyan kérdéskör, ami helyileg determinált és az egész döntési szituációt képes befolyásolni. Ilyen az, hogy a szóban forgó helyszínen megtalálható-e minden olyan szolgáltatás, ami nélkülözhetetlen a sikeres befektetéshez, vagy pedig hiányzik, és csak aránytalanul nagy áldozattal lenne ki alakítható, megteremthető.

Az első, hogy helyben vagy racionális közelségben (közeli nagyobb városban), utolérhető-e a megfelelő szintű *üzleti szolgáltatások*. Ez jelenti a *bankot, az ügyvédi irodát, könyvelő céget, könyvvizsgálót*. Ezek legyenek tájékozottak a származási ország üzleti szabályairól, és szokásairól is, s beszéljenek olyan nyelvet, hogy a befektetővel közvetlenül tudjanak kommunikálni. A könyvelőtől és a könyvvizsgálótól gyakran elvárják azt, hogy képes legyen mind az Európai Unió (vagy más származási ország), mind a magyar szabályok szerinti könyvelésre, idegen nyelven is.



Fontosak az *állami vagy egyéb, a gazdaságsszervezés területén mozgó szervezetek* is. Ilyenek a kamarák képviselője, a vállalkozásfejlesztési központok vagy azok képviselője, a megyei munkaügyi központok vagy azok képviselője, minőségbiztosítással foglalkozó szakemberek, az állami export- és befektetésösztönzési promóciós szervezet stb.

Fontos a befektető számára az is, hogy milyen *más vállalkozások* működnek az adott településen, milyen sikerrel, s azok mikori befektetések nyomán jöttek létre, települt-e már le korábban más külföldi cég. Mindebből következtetéseket vonhat le a településre jellemző üzleti környezetről.

Az üzleti környezet szempontjából fontos az adott település, illetve annak térsége. Az *önkormányzat mint a település menedzselője* a befektetők szemében nagyon fontos szerepet tölt be. Először is mint hatóság, másrészt, mint a helyi adók kedvezményezettje, harmadrészt mint lobbista a befektető mellett, negyedrészt mint a települési üzleti körülmények alakítója, befolyásolója, s lehetne sorolni tovább. A befektetők többsége fontosnak érzi, hogy kialakuljon valamiféle kooperáció az önkormányzattal. Talán még a település rendezettsége, állapota is számít, hiszen kulturált körülményeket megteremtő és fenntartó emberektől jobban remélhet kulturált munkahelyi mentalitást is.

Több egyéb szempont mellett lényeges dolog annak az *ingatlan*nak a megszerzhetősége, amelyen a külföldi partner megvalósítani kívánja a befektetést. A külföldi bizalma akkor nő, ha látja, hogy az ügylet létrehozására konkrétan is fölkészült partnerrel dolgozik. Ilyen ismérv a magyar partner(ek) oldaláról az ingatlan funkciójának rendezettsége. Ma már nem nagyon valószínű olyan befektető, aki úgy vágna bele tervei megvalósításába, hogy felvállal úgy egy területet, hogy annak tulajdoni viszonyai ne lennének rendben, hogy a rendezési tervben ne lenne a megfelelő hasznosítás jóváhagyva. Fontos kérdés az ár tárgyalása is.

Üzleti környezetként a betelepülésnek – külföldiek számára – jellemzően adott két speciális terep: az *ipari park* és a *vállalkozói övezet*. Sajnos, bármilyen sok is az ipari park címet elnyert szervezet, ezeknek csak egy része működik ténylegesen olyan szervezetként, amely képes nyújtani azokat a szolgáltatásokat, amelyek egy ipari parkban magától értetődőek lennének a viszonylag kedvező infrastrukturális ellátottság és ár mellett. Az ipari parkokhoz általában helyi adókedvezmények kapcsolódnak a befektetők számára. Ha olyan helyet javasolunk a befektetőknek, amely még kevésbé alakult ki annak ellenére, hogy ipari parkként ismertetjük, akkor ez magyarázatot igényel a befektető számára, mert ők ipari parkon egészen mást értenek. Ugyancsak fontos ismertetni, ha egy telephely *vállalkozási övezet*ben található. A gazdasági szempontból legnehezebb helyzetben lévő területek felzárkóztatását a kormány kiemelt kedvezményekkel kívánta ösztönözni. Fokozatosan egyre nagyobb területet, egyre több települést vontak be e kör-

be. Így jelenleg 11 vállalkozási övezetet alakítottak ki, mely az ország területének 12 százalékát foglalja magában, s összesen 370 település található e területeken. A vállalkozási övezetekben a központi adókedvezmények, állami támogatások, helyi kedvezmények és gyorsított amortizációs lehetőség segíti a vállalkozók letelepítését. E kedvezmények azonban lassan kifutnak.

### Helyi életkörülmények(\*)

A befektetés helyszínén jellemző életkörülmények nem hagyják hidegen a befektetőt. Érdeklődése akkor is megvan, ha ezen életkörülményekhez személyes kapcsolat nem fűzi, „csak” mintegy a befektetése közegeként, az alkalmazottak munkaereje és pszichés állapota regenerálását jelentő feltételrendszerként kezeli.

Egészen más és szigorúbb a megítélés azonban, ha hosszabb-rövidebb ideig ő maga, esetleg külföldi menedzserek, vezető beosztású alkalmazottak élettereként is kell a helyet tekintenie. Ez esetben az alábbi jellegű kérdésekre és információszolgáltatásra kell felkészülni.

- Milyen a lakáshelyzet? Hol és mennyiért lehet vásárolni vagy bérelni lakást (házat). Ebben fontos, hogy ne legyen túl messze a munkahelytől, és kulturált lakókörülményeket jelentsen.
- Milyen az egészségügyi ellátás? Van-e mód emelt szintű egészségügyi ellátás igénylésére? Hogyan és mint lehet külföldiként a teljes körű egészségi ellátásra érvényesen jogosultságot szerezni?
- Milyen kulturális, szórakozási és sportolási lehetőségek nyílnak?
- Lehet-e kulturáltan vásárolni?
- Hogyan lehet bekapcsolódni a társadalmi életbe?
- Milyen a közbiztonság?
- A külföldi partnerrel érkező családtagok számára hogyan biztosíthatók az élethelyzetükhöz illeszkedő, megfelelő körülmények? E kérdésnek kiemelkedő jelentősége van akkor, ha óvodás vagy iskolás korú gyerek(ek)ről van szó. Ugyanis ez esetben nagyon kevesen vállallják a magyar nyelvű iskolába való beíratást, s legalább a kéttannyelvű iskolákat keresik, és a nemzetközileg elismert érettségit. Ennek a feltételei ma még alig-alig találhatók meg.

E kérdéseket komolyan kell venni. Bármilyen, az üzleti életben megedződött is legyen az adott menedzser, teljesen nem tudja a szubjektív elemeket kikapcsolni, és sokszor nem is akarja. Példa erre az, hogy volt előrehaladott tárgyalás egy francia cég nagy kelet-magyarországi városba településére. A betelepülés azon bukott meg, hogy a kijelölt gyárigazgató nem tudta volna iskolába járatni gyermekeit e városban úgy, hogy legalább részben angol vagy francia nyelvű képzésben részesüljenek. Ezért inkább egy Budapesthez közeli helyszínt választottak, mert ez esetben a gyerekek iskoláztatása Budapesten megoldott lett, a gyárigazgató apuka pedig naponta kijárt a gyárba.

Ma már e kérdéskör jelentősége jóval kisebb, ugyanis egyre inkább magyar menedzserek vezetnek a külföldiek magyarországi vállalkozásait, s a külföldi szakemberek jóformán csak a betanítás-beindulás szakaszában vannak itt, rövidebb időtartamra.

### III. KAPCSOLATÉPÍTÉS ÉS KAPCSOLATTARTÁS A BEFEKTETŐVEL, PREZENTÁCIÓ

Az eddigiekben áttekintettük az FDI-vel kapcsolatos általános ismereteket, és a gyakorlati tapasztalatok alapján azokat a szempontokat, amelyeket figyelembe véve a befektetők meghozzák befektetési döntéseiket. Ebben a fejezetben áttekintünk néhány olyan kérdést, amit célszerű figyelembe venni saját elképzeléseink kialakítása, a projekt előkészítése és a potenciális befektető számára történő értékesítése során. Ebben mindig az a meghatározó szempont, hogy a meglévő és megteremthető üzleti körülmények figyelembevételével hogyan lehet a szerződő felek érdekeit összehangolni és az eredményességet biztosítani.

#### Az értékesítendő projekt tartalmi előkészítése

Egy befektetővel való sikeres üzletkötés kezdeményezése akár a potenciális befektető oldaláról, akár a magyar partner oldaláról kiindulhat. A két helyzet bizonyos mértékig eltérő, de meglehetősen sok közös eleme is van.

Az egyik meghatározó elem, hogy mindkét félnek tisztában kell lennie egyrészt saját érdekeivel, másrészt meg kell ismerni a *másik fél érdekeit*. Tételezzük fel, hogy a külföldi partner is megfogalmazta saját üzleti érdekét, s ha ő kezdeményezi a kontaktust, akkor annak mentén fog partnert keresni, tárgyalni és dönteni. Ha viszont mi kezdeményezünk, akkor olyan partnert kell találnunk, akinek érdekeihez illeszkedik a mi üzleti elképzelésünk. Akármelyik esetről is legyen szó, pontosan kell körvonalazni a saját üzleti érdekünket, mindenekelőtt a magunk számára. Ezt azért tartjuk fontosnak hangsúlyozni, mert tapasztalataink szerint ez nem mindig történik meg, vagy sokszor csak olyan általánosságban, ami nem teszi lehetővé a hatékony együttműködést a potenciális befektetővel.

A célok köre változatos lehet. Önkormányzatok esetében ezek többnyire az alábbi gondolatkörbe tartoznak: vagyon (ingatlan) hasznosítása, munkahelyteremtés, a település fejlesztése, építése, korszerű termelési ágak megtelepítésének elősegítése stb. Cégek esetében ez lehet kihasználatlan termelőkapacitások hasznosítása (ingatlan és tech-

nológia, ingatlan, illetve terület- és építményhasznosítás), piaci, technológiai fejlesztés, együttműködés, know-how-átvétel, beszállítói lehetőség megteremtése, harmadik ország piacán való közös fellépés stb. Minden esetben a célt körültekintően kell meghatározni, s vele együtt azokat az adottságokat, lehetőségeket, amelyek ezt segítik, és azokat a veszélyeket és fenyegetéseket, amelyek ezt gátolják. Mindezt általában a befektetők is méltányolják. Példa erre az, amikor egy befektetőt fogadó város polgármestere azzal kezdte az első találkozót, hogy röviden(!) tájékoztatta a befektetőt az önkormányzat városfejlesztési stratégiájáról, ezen belül ipartelepítési koncepciójáról. Ezen tudatos és távlatos gondolkodás alapvetően befolyásolta a partner tárgyalási viselkedését, megegyezési készségét.

Csak megemlíthjük, hogy ha egy projektgazda a projektjét meg akarja valósítani, akkor érdemes a befogadó környezettel, annak reakcióival is számolni. Ennek számbavételét és alakítását a szakirodalom „projekt marketing” elnevezés alatt tárgyalja. A lényege az, hogy meg kell próbálni támogató környezetet kialakítani (önkormányzat, környező lakosság, civil szervezetek, szakmai szervezetek stb.), mert a környezet általi támogatás (és ez nem egyszerűen a konfliktusok hiánya) pozitív hatást gyakorolhat a vállalkozás elismertségére, presztízsére, az ott dolgozó munkaerő viselkedésére stb., s ezen keresztül a jövedelmezőségére is.

A cél érdekében szükséges végiggondolni a cél érdekében remélt külföldi befektetővel való együttműködés üzleti jellegét is. Bár a kívánt célhoz sokfajta üzleti megközelítés illeszkedhet, a tapasztalatok szerint azonban meglehetősen szegényes a ténylegesen alkalmazott formák palettája. Ha a külföldi befektető 100 százalékos tulajdont kíván szerezni, vagy a magyar erre tesz javaslatot, akkor szinte jóformán csak eladás vagy bérbeadás (ingatlan, gép, technológia) az alkalmazott forma. Ha egyes vállalati forma jöhet létre, akkor is az a jellemző, hogy a magyar fél ingatlan, épület, vagy technológiai berendezések, összességében a meglévő vagyon apportálásával igyekszik biztosítani tulajdonrészét. Ennél – még a jellemzően tőkeszegény magyar viszonyok között is – gazdagabbak a lehetőségek. Az első, amit el kell dönteni a szóba jöhető finanszírozási megoldások közül, hogy a vállalatot vagy a projektet akarják-e a partnerek megfinanszírozni. Ezt a két esetet érdemes megkülönböztetni, mert a rendelkezésre álló pénzügyi technikák, és a szükséges garanciális elemek is eltérőek. Különösen gazdag és egyedi megoldások alakíthatók ki a projektfinanszírozás keretében, s ebben a magyar fél sokszor előnyösebb pozíciót szerezhet, mint egyébként. E kérdéskör taglalása természetesen messze meghaladja e kézikönyv kereteit. Csupán a figyelmet kívántuk felhívni, hogy – megfelelő szakértők bevonásával – sokszor alakíthatók ki olyan technikák a befektetőkkel együttműködve, melyek hatékonyabbak mindkét fél számára, mint az általánosan alkalmazott, egyszerűbbnek tűnő kooperációs (finanszírozási) modellek. Ahhoz, hogy ezekhez bátrab-

ban nyúljunk, tudatában kell lennünk annak, hogy bármilyen jó nevű cég legyen is a partnerünk, csak a legritkábban fordul elő, hogy teljes egészében „saját pénztár”-ból finanszíroznák meg a szóban forgó ügyletet, fejlesztést. Szinte mindig többszereplős szokott lenni a tranzakció, legfeljebb a befektetést fogadó (eladó) nem tud róla.

A befektető fogadásának egyik alapvető szakmai kritériuma (s ezt el is várják a befektetők) a szükséges tanulmányok megléte. E kritérium alapját az képezi, hogy a tőkepiacra egy ötletet általában nem lehet eladni, hanem csak kellő mélységű, megalapozott, szakszerű tanulmánnyal alátámasztott projektet. Ez még az olyan egyszerűbb esetekre is igaz, mint amikor kifejezetten zöld mezős beruházás céljából lépünk kapcsolatba külföldi partnerrel, s célunk voltaképpen ingatlanértékesítés formájában jelenik meg. A projektkészítés szintén külön mesterség, s itt nem elsősorban a dokumentálásra gondolunk, hanem mindenekelőtt tartalmi kidolgozására.

A projektek kidolgozása érdekében különböző részterületeket tanulmányok formájában kell elkészíteni, elkészíttetni. Nem próbáljuk meg helyettesíteni az ez irányú szakirodalmat és hozzáférhető mély ismeretanyagot, de orientálásként felsoroljuk a kidolgozandó, jellemző témaköröket.

- A projekt rövid összefoglalása, beazonosítása (megnevezés, megvalósítási hely, a projekt tulajdonosa, céljai, költségei, szóba jöhető forrásai, rövid leírása, előnyök, kockázatok).
- A projekt részletes bemutatása (makrogazdasági környezet, illeszkedés a stratégiai fejlesztési programokhoz, helyszíne, részletes műszaki, technológiai bemutatás stb.)
- Környezeti hatásvizsgálat (a projekt hatása a természeti és épített környezetre, társadalmi hatások).
- Műszaki megvalósíthatósági tanulmány (helyszíni adottságok, szabványok, infrastruktúra, építészeti terv, technológiai terv).
- Pénzügyi, gazdaságossági tanulmány (fejlesztési költségek, beruházási eszközök költsége, a projekt finanszírozási terve, forrásstruktúra, bevételek tervezése, működési költségek tervezése, üzemi eredmény tervezése, adózási kérdések, cash-flow-analízis, megtérülési számítások).
- Humánerőforrás-tanulmány (munkaerő-szükséglet és biztosíthatósága).
- A források részletes elemzése (saját és külső források, elvárások).
- Marketingterv.
- Üzleti terv.
- A projekt menedzselése.

A projekt jellegének megfelelő arányokban és mélységben kell természetesen az egyes kérdéscsoportokat kidolgozni, de a siker érdekében mindez nem kerülhető meg. Ennek hiányában a befektetőt fogadni kívánó partnert a befektetők nem fogják igazi üzleti partnernek tekinteni. Látniuk kell, hogy tudatos, tervezett, végiggondolt és megalapozott a fogadó fél tárgyalási pozíciója, s nem utolsósorban az üzleti ajánlata.

### A projekt prezentálásának szempontjai és lehetőségei

A fentiekben bepillantottunk egy sajátos szakma, a *projektkészítés* (engineering, consulting) néhány szakmai sajátosságába, csupán azért, hogy mint befektetőt fogadó, tudjuk, hogy projektkészítéskor címszavakban mik lehetnek a tartalmat illető elvárások. Ugyanis a befektetők is e kérdéskörökre kíváncsiak.

Természetesen – amint arra utaltunk – más a helyzet, ha kizárólagos tulajdonban kíván a külföldi dolgozni (zöld mezős, vagy „barna” mezős beruházás), mert ekkor a készítenő tanulmány értelemszerűen szűkebb tartalmú. Ha azonban vegyes vállalatról van szó, legyen bármelyik fél is a kezdeményezője, mindkét félnek érdeke a projekt mély megalapozása, hiszen az üzleti kockázat is közös.

Az az általános tapasztalat, hogy nem célszerű a befektetőnek egyszerre minden információt átadni. Nem is igénylik ezt, de nem is felel meg a befektetést fogadó érdekeinek sem. Az egyébként fontos részletek idő előtti tárgyalásbavétele zavarhatja a fő kérdések tisztázását, s kiszolgáltatja a befektetőt fogadó partnert a másik félnek. Általában három fázisban, három fokozatosan mélyülő tartalmú projektdokumentációban testesül meg a tárgyalások előrehaladása. Az első stádium a *projekt rövid összefoglalása* (executive summary, vagy memorandum, lásd fent). Általában ez az a dokumentáció, melyet szélesebb körben is terjeszteni szoktak. Gyakran alkalmazott megoldás, hogy ehhez csatolnak egy *befektetési ajánlatot* is, ami többé-kevésbé befektetőcsalogató funkciójú, s kitér néhány olyan szempontra, melyet e kézikönyv is – mint befektetői döntési szempontot – vizsgál. (Gyakori az a megoldás is, hogy először csak befektetési ajánlatot adnak, s ebbe emelik át a rövid projekt-összefoglaló főbb téziseit. Viszont ez esetben is valójában három stádium lesz, mert az első érdemi tárgyalás előtt a rövid összefoglalót is rendelkezésre bocsátják.) A következő lépés a *megvalósíthatósági előtanulmány* (pre-feasibility study), ami már az érdemi tárgyalásokhoz, az üzlet fő vonalainak tisztázásához szükséges. A harmadik stádium pedig már a szerződéskötést is megalapozó mély, teljes részletességű döntés-előkészítő stádium, amelyhez *megvalósíthatósági tanulmányra* (feasibility study) van szükség általában. Minden ezt követő további vizsgálat, tervezés már közös elhatározáson és megegyezés szerinti teherviselésen szokott alapulni.

Jellemző tapasztalat, hogy ha egy befektetőt ki is szolgálunk ezekkel a megalapozó tanulmányokkal, akkor azt ön maga, vagy *független szakértővel*, részben vagy egészben kontrolláltatja. Ezen nem szabad megsértődni. Jellemző eset volt, amikor egy zöld mezős beruházást tervező cég az eladó önkormányzattól környezeti állapotfelmérést kér a területről. Amikor azt megkapta, egy független céggel ő is elkészíttette ugyanazt. Mindez két szempontból érdekes: egyrészt, mert megmutatja, hogy ezzel egyszerűbb befektetési ügylet során is találkozhatunk, másrészt pedig illusztrálja a komoly befektetők környezetvédelmi elkötelezettségét.

Nem szabad meglepődni azon a befektetői igényen, ha a megvalósíthatósági tanulmányon módosítást kér. Legyünk tudatában ugyanis annak, hogy amikor projektet készítenek, akkor azt egy „virtuális” befektetővel való kooperáció esetére lehetett csak elkészíteni. A valós befektető lehetőségei és igényei szerint azonban akár az eltervezett beruházási programon, akár a tervezett finanszírozási konstrukción, akár bármilyen más tényezőn történt módosítás a tanulmány számait és következtetéseit érinti. Márpedig e tanulmány nemcsak a befektető képviselőinek meggyőzését szolgálja, hanem a befektető döntéshozóinak, sőt a projekt finanszírozóinak (pénzügyintézetek, pályázatok elbírálói) is ez szolgáltat alapot.

Ha a projekt a befektetőt fogadó részéről nem ilyen bonyolult, azaz ingatlanértékesítést jelent zöld mezős, vagy „barna mezős” beruházás céljaira, akkor elég két lépcsőben szolgáltatni az információt. Először is a befektetési ajánlat, amely tartalmazza az ingatlannal kapcsolatos főbb információkat is, majd egy részletes helyszínajánlat, amely minden fő kérdésre kitér. Tekintettel ezen eset gyakoriságára, felhívjuk a figyelmet néhány (de nem az összes) olyan momentumra, amit ebben át kell tekinteni:

- a makrogazdasági és önkormányzati gazdasági körülmények,
- a telephelyen megszerezhető források, támogatások, engedmények,
- a tulajdonjog, és annak dokumentálása. Rendezetlen tulajdonjog esetén nincs esély az értékesítésre, bonyolult tulajdoni viszonyok során alig,
- a tulajdon értékének szakértő általi becslése,
- rendezési terv szerinti besorolás (ma már nem nagyon foglalkoznak a befektetők olyan ingatlanokkal, ahol a rendezési tervet még az ajánlat után kell módosítani), beépítési szabályok,
- környezeti állapot,
- ha a terület korábban mezőgazdasági célú volt, akkor a mezőgazdasági művelés alóli kivonás állása (legalább hatósági nyilatkozat arról, hogy ez rövid idő alatt lehetséges),

- közműfeltételek (meglévő kapacitások, műszaki állapot, az esetlegesen szükséges bővítés lehetőségei),
- térképek különböző léptékben (Európától a konkrét helyszínrajzig. Egy közbelső léptékű térképen fel kell tüntetni a megközelíthetőséget, a helyszínrajzon a közműveket.)
- ha építmények vannak a területen, akkor azok berajzolása helyszínrajzra, építési idő, műszaki paraméterek – alapterület, belmagasság, közművek, műszaki állapot, szükség szerint alaprajz,
- árajánlat. Ez utóbbival kapcsolatban jegyezzük meg, hogy a közhiedelemmel ellentétben nem feltétlenül igénylik általában az ingyenes vagy jelképes áron való átadást. Ha igen, akkor ezt általában később más módon kompenzálják. Ilyen volt az egyik kelet-magyarországi ipari park esetében, amikor az ár jelképes volt, de a befektető vállalta a közúti csatlakozás kiépítését. (Ugyanis a befektetőknél is vannak költségrovatok.)

Nem szabad a projekt prezentálásának módjaiban túlzásokba esni. Javaslatunk az, hogy el kell készíteni *elektronikus úton*, és célszerű (rövidítve) *nyomdailag* is elkészíteni. Az elektronikus út ma már szinte kizárólag CD-lemezt jelent. Ennek nagy információhordozó képessége miatt itt fényképeket (légi fényképet), térképeket, és más fontos információkat is elhelyezhetünk (helyi adórendelet, jogszabályok stb.). A nyomdailag előállított dokumentációkkal szembeni elvárások viszont különbözőek, attól függően, hogy melyik imént említett dokumentumról van szó. A befektetési ajánlat legyen nyomdailag készített, színes, és főleg lényegre törően rövid, figyelemfelkeltő. Ahogy haladunk az egyre mélyülő tartalmú dokumentumok felé, egyre kevésbé fontos a publicitást adó küllem, elég, ha kulturált, viszont egyre fontosabbá válik a növekvő információhalmaz ellenére is a jó kezelhetőség. Ennek titka a szerkesztés. Ami nem közvetlenül az anyag törzsrésze, az kerüljön mellékletbe.

Meghatározó szempont viszont, hogy egy-két idegen nyelven is elkészüljön minden dokumentáció. Ezeknél azonban nem lehet eléggé hangsúlyozni a nyelvhelyességet és a szakterminológia megfelelő használatát. Ehhez mindenféleképpen lektorálásra van szükség.

### A befektetői kapcsolat építésének lehetőségei

Gyakori probléma, hogyan szerezhet információt egymásról a befektető és a projektgazda, hogyan találkozhatnak. Az alábbiakban ehhez kívánunk segítséget nyújtani. Nem választjuk külön a lehetőségeket aszerint, hogy a befektetőnek, vagy a fogadónak hol

célszerű információt adni magáról, mert a kapcsolat kialakulásához mindkét lehetőség-re szükség van, azokkal mindkét félnek élnie kell (egyébként sokszor ezek ugyanazok).

A kölcsönös információhoz való jutás egyik fő csoportja, amikor nem ékelődik közvetítő fél a két potenciális szerződő fél közé. E lehetőségre néhány példa:

- Hirdetés a célterületen.
- *Internetmegjelenés*. Részben a saját honlapot, részben pedig adatbázisokba való bejelentkezést jelenti. Az információadásnak és -keresésnek ez ma az egyik leggyorsabban terjedő eszköze. Egyrészt célszerű saját honlapot fenntartani, ahol részletesebb információt lehet elhelyezni, s erre lehet hivatkozni a különféle adatbázishonlapokon elhelyezett megjelenésben.
- Rendezvényeken (kiállításokon, üzletember-találkozókon stb.) való találkozás, vagy onnan összegyűjtött információk, kiadványok alapján. A befektetési rendezvényeknek meglehetősen széles választéka áll rendelkezésre. Az ezeken való részvétel azért is fontos, mert általában készül valamiféle katalógus, ami tovább élteti a információt.
- Az üzleti élet híreit figyelemmel kísérve is lehet ajánlatot tenni alkalmanként.
- Direct mail a beszerezhető címlisták alapján, bár ezen a módon többnyire közvetítők-höz sikerül eljutni.

Sok esetben a két partner közé beékelődik valamilyen *közvetítő*, akin keresztül a kapcsolat létrejöhet. Erre is felsorolunk néhány példát.

- A kifejezetten a kapcsolatépítésre szakosodott szervezetek, ügynökségek megkeresése. Ilyenek az állami befektetésösztönző szervezetek (Magyarországon a Magyar Befektetés és Kereskedelemfejlesztési Kht.), és a külgazdasági képviselői hálózat. Ez tovább bővíthet egyéb külképviseleti lehetőségekkel: pl. tiszteletbeli konzulok stb. Ebbe a körbe tartoznak a különböző közfunkciókat ellátó szervezetek: kamarák, vállalkozásfejlesztési alapítványok, szakmai szövetségek (sok kihasználatlan lehetőséggel), területfejlesztési ügynökségek. A kapcsolatépítésre szakosodott szervezetek egyik nagy csoportját alkotják a kifejezetten – üzleti alapon – erre specializálódott szervezetek, melyek többnyire tanácsadó céggént működnek, és szolgáltatásaik egyik legfontosabbika a partnerközvetítés. Általában e szervezetek mindegyike rendelkezik valamilyen adatbázissal a hazai projektlehetőségekről, illetve rendelkezik külföldi megkeresésekkel, amit valamilyen módon (interneten, rendszeresen megjelenő kiadványában, ügyfélszolgálatán stb.) közlést. E szervezetek egy része vállalkozik megfelelően kidolgozott projektekhez célzott partnerkeresésre is.

- Fontosak lehetnek a különféle pénzintézetek, így például a külföldi befektetési bankok magyarországi képviselői, kockázati tőke-befektető társaságok vagy a Magyarországon lévő külképviseletek gazdasági szakemberei.
- Fontosak az informális kapcsolatok. Sok esetben már Magyarországon megtelepedett cég menedzsere viszi hírét egy üzleti lehetőségnek, vagy magánemberként való itt-tartózkodás alatt juthat olyan információhoz, amit hasznosít.
- Szintén hasznosíthatók partnerkeresésre a politikai és más kapcsolatok (pl. testvér-városi kapcsolatok).

Amennyiben egy kapcsolat közvetítő útján jön létre, s az nyilvánvalóan nem szívességi alapon történt, akkor jobb minél korábban tisztázni, hogy mi a díja a közvetítésnek, milyen szolgáltatásokat kínál a közvetítő (ez gyakran meglepően széles körű tanácsadói tevékenység), s mit vesz abból igénybe a megrendelő, s ki fizeti a megbízási díjat, amiről mindkét félnek – aki kapcsolatban áll a közvetítővel – tudnia kell. Erre célszerű szerződést kötni.

### A tárgyalások és azok előkészítése

A tárgyalások jelentik az imént bemutatott módon előkészített és megindított kapcsolatban azt az új fejezetet, ami a két fél érdekeinek összehangolását jelenti. Ennek megfelelő alapállással érdemes ezt kezelni: csak akkor van értelme megállapodni, ha az eredeti stratégiai célkitűzéseket fő vonalaiban érvényesíteni lehet. Ez pedig a saját érdekek szem előtt tartását, és a másik fél érdekeinek megismerését és figyelembevételét, valamint a döntésüket determináló szakmai szempontok megismerését és lehetőség szerinti megválaszolását jelenti.

A sikeres tárgyalások „titkának” komoly szakirodalma van. Jelen kézikönyvünkben a gyakorlatból leszűrt néhány tapasztalatot kívánunk közzétenni:

- Igazából a személyes tárgyalások alkalmával szembesülünk először azzal a közismert ténnyel, hogy az egyes nemzetekhez tartozók kulturális különbözősége az üzleti kapcsolatokban is tetten érhető. Számoljunk azzal, hogy a szokások, a tipikus reagálások nagymértékben eltérhetnek a mi mindennapi gyakorlatunktól. Teljesen más a tárgyalás egy japán és egy olasz befektetővel, mint ahogy az amerikai is különbözik a hollandtól. A szakszerűség, a következetesség, a rugalmasság azonban minden esetben segít.
- Fontos probléma a nyelv. Ha nem megbízhatóan tárgyalóképes a nyelvtudásunk, akkor inkább biztosítsunk a szaknyelvet megfelelően beszélő tolmácsot.

- A tárgyalásokba nyugodtan vonjunk be szakértőket, különösen ha speciális kérdésekről esik szó. Egy nagy multinacionális cég a befektetési körülmények és a szóba jöhető helyszínek alapos vizsgálata érdekében egy nyolcfős munkacsoportot küldött. A kérésük az volt, hogy szekciókban lehessen tárgyalni, s így különösen kikerülhetetlen volt, hogy például az áramszolgáltató szakemberét is bevonjuk a tárgyalásokba.
- Amiben már sikerült a tárgyalásokon megállapodni, azt csak különösen nyomós indokok alapján érdemes újból tárgyalási témává tenni. Vegyünk egy érdekes esetet. Egy tárgyalássorozatot eredményesen befejezettnek minősítettek a felek. A magyar (egy önkormányzat) képviselője nem sokkal ezután rájött, hogy a tárgyalásból kimaradt a terület mezőgazdasági művelési ágból való kivonásának kérdése, különösen tekintettel annak jelentős, tízmillió forintos nagyságrendű összegére. Az önkormányzat – helyesen – úgy döntött, hogy nem kezdeményezi a tárgyalások újramegnyitását, hanem inkább vállalja a költségeket.
- A tárgyalásoknak csak akkor adjunk nyilvánosságot, ha abba tárgyalópartnerünk beleegyezett. Erről nyíltan meg kell kérdezni álláspontját.
- A tárgyalások általában titoktartási kötelezettséggel járnak. Nem szokatlan eljárás egy titoktartási nyilatkozat kölcsönös aláírása, illetve mindazokkal való aláíratása, akik részt vesznek a munkában.
- A tárgyalások során számítsunk arra, hogy partnerünk meg kívánja nézni a helyszínt. Valószínűleg fényképezni (esetleg videofelvételt készíteni) fog.
- Többfordulós tárgyalás esetén általában célszerű rövid emlékeztetőt készíteni, arról leggyakrabban utólag, faxon – mindkét fél aláír.
- A tárgyalások általában kifejezetten munkajellegűek. Nem szokás nagy étkezési szünetekkel és traktával elnyújtani a tárgyalások idejét.
- Hacsak nem kifejezetten vendégként hívtuk meg tárgyalópartnerünket, akkor tartson természetesen, hogy maga viseli a költségeit. Ebbe kisebb gesztusok természetesen beleférnek (pl. gépkocsival elhozzuk a szállodából a tárgyalásra, egy-egy ebédmegvásárlás, amit már lehet hogy itt, a következő tárgyalási napon vagy tárgyalási fordulón viszonzni fog).



## IV. AZ ITDH SZEREPE A BEFEKTETÉSÖSZTÖNZÉSBEN

### Kommunikáció a régióknak, a régiókért

A piacgazdasági környezetben működő vállalkozások, lehetséges befektetési terepek versenyében nem csupán az üzleti partner megtalálása kulcsfontosságú a sikerhez, hanem az üzleti tervezés, megvalósítás folyamatában segítséget nyújtó külső szakmai partner bevonása is. Amint azt kézikönyvünk korábbi részében hangsúlyoztuk, egy befektetési ügylet előkészítésében fontos kérdés, hogy a helyi környezet képes-e a megfelelő szolgáltatásokat nyújtani. A szolgáltatások között nagy segítséget jelenthetnek a befektetőkkel való tárgyalásban, a kereskedelemfejlesztésben több éves tapasztalattal rendelkező állami promóciós szervezetek, amelyek helyi vagy központi képviselőitől ne féljünk tanácsot kérni.

A mindenkor kormányok által helyesen felismert szükségletek kielégítésére ilyen álamilag finanszírozott, non-profit alapon működő szervezet Magyarországon a Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Közhasznú Társaság, vagy ismertebb nevén angol nevének kezdőbetűiből az ITDH (The Hungarian Investment and Trade Development Agency). Az ITDH-t 1993-ban alapították. A Gazdasági Minisztérium és a Külügyminisztérium háttérintézményeként összekötő kapcsot jelent a külföldi cégek és a gazdasági kormányzat között.

Fontos azt megérteni, hogy az ITDH szakemberei a projektgazdáknak a tranzakció minden fázisában segítséget tudnak nyújtani, ám a tapasztalatok szerint akkor sikeres az együttműködés a befogadóval és a befektetővel, ha esetleg már a projekt tervezésekor közös tárgyalások folynak. A társaság szervezete európai mintára épül, vagyis a fejlett piacgazdaságokban működő befektetésösztönzési és kereskedelemfejlesztési állami szervekhez hasonló funkciókat lát el. *Non-profit* alapon, tehát *alapszolgáltatásait térítésmentesen* nyújtja és így általa a magyarországi áruértékesítési és befektetési lehetőségek iránt érdeklődő külföldi üzletemberek ingyen juthatnak hozzá azokhoz a gazdasági, jogi, kereskedelemtechnikai stb. szolgáltatásokhoz, amelyeket a profitálaton tevékenykedő cégek pénzért kínálnak.

A projektgazdáknak attól sem kell tartaniuk, hogy nem találják meg az ITDH irodáit,

ugyanis a társaságnak *idehaza a vidéki városokban 2002 elején 11 regionális irodája volt*, és 2002-ben tovább bővül az irodahálózat. A környező országokon kívül, ahol a közelmúltban tíz iroda kezdte meg működését helyi szakemberekből szerveződve *28 országban 32 kereskedelmi szolgálati iroda áll az ügyfelek rendelkezésére információnyújtó, tanácsadó tevékenységével.*

### Hogyan segíthet az ITDH, mint közvetítő partner?

A befektetői kapcsolatokat mint említettük sokféleképpen lehet építeni: hirdetés, internet, rendezvényeken való megjelenés stb. révén. Az is nyilvánvaló, hogy a befektetőkeresésben nem mindenki lehet jártas, ezért gyakran beékelődik, bár megfelelőbb lenne talán azt mondani, hogy kötőanyagként a felek közötti kapcsolatok kialakítására és megszilárdítására megjelenik egy közvetítő partner. Az ITDH ilyen, kifejezetten a kapcsolatépítésre specializálódott szervezet, amely szakmai programjai révén a kis- és középvállalkozások piacképességének növelését segíti.

Ennek érdekében:

- beszállítói fórumokat,
- üzletember-találkozókat,
- településfejlesztési marketingprogramokat szervez, illetve
- projekteket gyűjt.

Az ügyfelek számára az ITDH többértű feladatot lát el. Egyrészt, mint a *befektetéseket ösztönző* a partnerkeresésen és közvetítésen kívül általános jogi, adózási, pénzügyi stb. információkat nyújt a befektetési környezetről, segít a külföldi befektetés hazai telephelyének kiválasztásában, az ipari parkok hasznosításában, regionális projektek menedzselésében, illetve zöldmezős beruházások, valamint vegyesvállalatok beruházási döntéseinek előkészítésében.

Másrészt mint a *kereskedelem fejlesztője* export- és importlehetőségeket közvetít magyar vállalatoknak, külkereskedelmi partnereket keres, és az említettekkel összhangban támogatja a külpiaci megjelenést, akár vásárokon, kiállításokon is.

Harmadrészt *beszállítói központjában* fejleszti a hazai beszállítói hálózatot országon belül és a cégek kijutását külfociakra, míg végül az *Euro Info Centre* révén az Európai

Unióval (EU) kapcsolatban közöl információkat az unió egységes belső piacáról, az EU közbeszerzési tendereiről stb.

Mindezeket kiegészíti a kommunikációs tevékenység, amely integrált eszköztárával televíziós és rádiós szerződéseket köt, sajtórendezvényeket, kampányokat szervez, hirdetéseket, sorozatokat készít, illetőleg hozzásegíti a vállalkozásokat a konferenciákon, fórumokon, üzemavatásokon való részvételhez. Ezekon túlmenően információs kiadványok, üzleti és kereskedelmi kézikönyvek széles tárházával szolgálja a hazai és külföldi vállalkozókat, befektetőket magyar és különféle idegen nyelveken.

### **Munkamegosztás a kommunikációban**

Az ITDH nemcsak a projektek menedzselésével, hanem az integrált kommunikáció számos eszközével segíti a projektek népszerűsítését.

A fővárosban a társaság szakemberei megjelenést biztosítanak a havonta publikált Külpiac c. hírlevélben, hirdetéseket szerveznek a Magyar Nemzet c. napilapban, heti gyakorisággal beszámolnak az aktuális munkáikról a Lépéselőnyben c. gazdasági műsorban a Magyar Rádió regionális műsoraiban, sajtótájékoztatókat bonyolítanak le a rendezvényekhez kapcsolódva és végül, de nem utolsósorban fenntartják az ITDH internetes honlapját. A [www.itd.hu](http://www.itd.hu) vagy a [www.business2hungary.com](http://www.business2hungary.com) címen elérhető magyar és angol nyelvű oldalon a szolgáltatásokról hétszáz oldalon lehet hetenkénti frissítéssel információkat szerezni. Az olvasókat az üzleti lehetőségekkel, EU-tenderekkel, a különböző programokkal kapcsolatos adatokon kívül mintegy 200 internetcím is segíti a világhálón található magyar gazdasági és relációs információkhoz való hozzáférésben.

A regionális irodák révén az ITDH rendszeresen megjelenik a helyi televíziókban, rádiókban és kiadványokban, továbbá tájékoztatja a helyi sajtót a befektetési lehetőségekről és a lehetséges befektetőkkel folytatott tárgyalásokról. A társaság helyi szakemberei részt vesznek a regionális fejlesztés marketing kampányainak kialakításában.

*A Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht. (ITDH) címe:*

1054 Budapest, Alkotmány u. 3.

Tel: 472-8100, Fax: 472-8101

E-mail: [info@itd.hu](mailto:info@itd.hu)

[www.itd.hu](http://www.itd.hu) vagy [www.business2hungary.com](http://www.business2hungary.com)

Kiadja a Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht. (ITDH)

Felelős kiadó az ITDH vezérigazgatója

© ITDH, 2002

Borítóterv: Tandem Stúdió

Nyomdai munkálatok: Omigraf Kft.