

SZALAVETZ Andrea

# AZ AUTÓIPAR SZERKEZETI ÁTRENDEZŐDÉSE – VÁLLALATI STRATÉGIÁK ÉS A VÁLSÁG HATÁSAI

Az írás a globális értékláncok élén álló autóiipari cégek világgazdasági válságra adott reakcióit foglalja össze. Megállapítja, hogy a válságnak messze nincs vége: az iparág globális átrendeződése folytatódik. A globális értékláncokba sikeresen betagozódott közép-európai autóiipari klaszter ezeknek a folyamatoknak mindmáig nyertese volt. Számolni kell azonban azzal, hogy továbbra is sok a technológiai és a piaci bizonytalanság: az új szereplők belépése, új üzleti modellek elterjedése hosszabb távon felboríthatja a jelenlegi status quo-t, és veszélyeztetheti a hagyományos autóiipari befektetőket munkabér-alapú versenyképességgel megtartani próbáló közép- és kelet-európai országok pozícióit. Az autóiipari működő tőkét fogadó közép-kelet-európai országok számára hosszabb távon veszélyt jelenthet az autóiipari üzleti modellek átalakulása, a gyártás teljes kiszervezése komplex gyártási szolgáltatást vállaló cégekhez, mivel ez esetben az értéklánc vezető vállalatai bezárhatják a régióban működő gyártóbázisaikat. Az értékláncok élén álló globális cégek „menekülés a minőségbe” stratégiája helyi szinten is követhető, követendő, a működő tőkét fogadó országok versenyképessége kizárólag a helyi leányvállalatok állandó „feljebb lépésével” tartható fenn<sup>1</sup>.

*Kulcsszavak:* autóiipar, válság, vállalati stratégia

Bár elemzők egy része már 2010-ben is a válság utáni időszakról beszélt<sup>2</sup>, mégpedig nem is csak országok, régiók, hanem olyan globális értéklánc-specifikus iparágak (Dicken, 2003) vonatkozásában is, mint az autóiipar (Ciravegna, 2012). Az alábbi néhány hír, mint cseppben a tenger érzékelteti, hogy a válságnak messze nincs vége, az iparág globális átrendeződése folytatódik. Képet kapunk egyúttal az autóiipar szerkezeti átalakulásának földrajzi vonatkozásairól.

Néhány autóiipari vonatkozású hír 2012. július első két hetéből (!) (a [www.just-auto.com](http://www.just-auto.com) és a Financial Times alapján)

1. A PSA bezárja franciaországi, aulnay-i gyárát: ezzel 6500-8000 foglalkoztatott veszíti el munkáját. A hírek szerint a cég veszteséges olasz és spanyol leányvállalatait is hasonló veszély fenyegeti.
2. n a BMW-vel hiába tárgyalt, a Mitsubishi végül egy holland buszgyártónak (VDL Groep) adta el

hollandiai (NedCar) autógyárát, mégpedig szimbolikus összegért: 1 euróért.

3. A GM elbocsátotta németországi Opel-gyárának vezérigazgatóját, miután a 2011-es mínusz 747 millió dolláros adózás előtti eredményt követően, 2012 első felében 11 százalékkal csökkent tovább az értékesítés, és a bochumi gyár ekkorra már kimerítette a veszteségfinanszírozásra elkülönített kétmilliárd dolláros belső vállalati hitelkeretet. A GM az évtized közepén a gyár bezárásával számol.
4. A Honda megkezdte kínai vegyes vállalatának (Dongfeng Honda Automobile Co.) második összeszerelő üzemében is a termelést. Az idei 100 ezres kapacitás 2014-re 240 ezerre nő, ezzel a Honda éves gépkocsi-kibocsátása Kínában 870 ezerről egymillió-tízezer darabra bővül.
5. A Honda és a Mazda helyi összeszerelő kapacitásának erőteljes bővítését követően, a Nissan is

mexikói összeszerelő üzem építéséről döntött: kétmilliárd dollárt ruháznak be.

6. A Koito, japán autóiipari beszállító új motorgyárat hoz létre Mexikóban.
7. Az indiai Tata Motors tulajdonában lévő Jaguar megkezdte a tárgyalásokat egy új, braziliai gyár létrehozásáról, ahol Landrover Freelandereket fognak összeszerelni.
8. A dél-koreai Kia Motors bejelentette, hogy szlovákiai üzemében 10 százalékkal nőtt a termelés az idei év első hat hónapjában.
9. A VW bejelentette, hogy 2012 végére csúcsra járhatja szlovák kapacitását: míg 2010-ben 144 ezer, 2011-ben 210 ezer gépkocsit szereltek össze, 2012-ben már 400 ezer darabot.
10. Új lendületet kap a Ford romániai összeszerelő üzemében egyébként is gyorsan növekvő termelés: bejelentették, hogy az anyacég új motorgyárat épít összeszerelő üzeme mellett.

Ez az írás az autóiipar példáján szemlélteti, hogy miként gyorsította fel a válság az iparág szerkezeti átalakulását, milyen alkalmazkodási stratégiát követtek az iparág „évszázados” kulcsszereplői, miközben teret nyernek az új belépők. A második részben a válság előtti nagy autóiipari trendek függvényében vizsgáljuk meg a válság hatásait. Arra keresünk választ, hogy milyen korábbi tendenciákat erősített fel a válság, és miként reagáltak mindezen az iparág megállapodott szereplői. A harmadik rész azzal foglalkozik, hogy a megváltozott keresleti feltételekhez való globális piaci terjeszkedéssel, illetve lokális kivonulással, továbbá felvásárlásokkal/összeolvadásokkal alkalmazkodó kínálati stratégián túlmenően, milyen technológiai és nem technológiai lépésekkel reagáltak a vezető autóiipari világcégek a válságra. A tanulmány néhány gazdaságpolitikai tanulság megfogalmazásával zárul. Mindenekelőtt azonban rövid elméleti bevezető következik: áttekintjük, hogy miként ítéli meg az elmélet a globális értékláncok és az azokat összefogó nemzetközi nagyvállalatok (lead companies) szerepét válság idején.

### Stabilizátorhatás versus dominóeffektus

A radikális kereslet-visszaesésre adott természetes vállalati válaszreakciók – a kibocsátás csökkentése, a feleslegesnek bizonyuló kapacitások leépítése, a gyárbezárások, az elbocsátási hullám – felvetették azt a kérdést, hogy vajon a globális értékláncokba a multinacionális vállalatok tőkebefektetései révén erőteljesen integrált helyi gazdasági szereplők, illetve az ilyen iparágakra szakosodott országok sebezhetőbbek-e válság idején,

mint az értékláncokba kevésbé integráltak és a kevésbé exportorientáltak. Vajon azzal kell-e számolni, hogy a válságra rugalmasan reagáló, gyökértelen multinacionális vállalatok, gyors gyárbezárási döntéseikkel, a termelés olcsóbb telephelyekre való telepítésével elmélyítik a válság amúgy is pusztító hatásait, vagy ellenkezőleg: a tulajdonosi előnyeikre (technológiai és menedzsmentképességeikre, piaci kapcsolatrendszerükre, jobb tőkeellátottságukra) visszavezethető nagyobb válságtűrő képességük révén a multinacionális vállalatok stabilizátorszerepet töltenek be a fogadó országokban és enyhítik a válság hatásait?

A kérdéssel néhány hazai és nemzetközi kutatás már foglalkozott, lásd például Rugraff – Sass (2012) áttekintését és autóiipari vizsgálatait, továbbá Alfaro – Chen (2011), Békés et al. (2012), Kolasa – Rubaszek – Taglioni (2012), Varum – Rocha (2012). Ami a korábbi válságidőszakokat illeti, jóval több empirikus tapasztalat áll rendelkezésre. Varum – Rocha (2012) például átfogó irodalmi áttekintést ad arról, hogy milyen eredményekre jutottak azok a szerzők, akik az 1997-es délkelet-ázsiai válság kapcsán vizsgálták ugyanezt a kérdést. Az eredmények nem egységesek: a működőtőke-befektetőknek mind a stabilizátor, mind a válságot elmélyítő, mind a semleges hatásaira bőven akadt hivatkozható eredmény. Néhány szerző azt is megvizsgálta, hogy a multinacionális vállalatok viselkedésére és teljesítményére mi volt jellemző a válságot követően. E tekintetben már jóval egységesebb eredmények születtek: a megmaradó leányvállalatok teljesítménymutatói gyorsabban tértek vissza a válság előtti szintre, és haladták meg azt, mint a hazai tulajdonú cégekéi.

A jelenlegi válságot nagyító alá helyező eddigi tanulmányok megállapították, hogy azt a forgatókönyvet, miszerint a kereslet visszaesését, és az ebből következő költségcsökkentési kényszereket, erőfőlnyűk révén a multinacionális vállalatok fokozottan terhelik rá beszállítóikra (dominóhatás), illetve a periferikus telephelyeikre, az empirikus vizsgálatok nem igazolták. Sőt, mint a tanulmányok leszögezik, erőteljesen érvényesült a stabilizátorhatás, a jobb tőkeellátottságú külföldi cégek a hazaiaknál kevésbé építették le munkaerő-állományukat, kreatív foglalkoztatás-megőrző programokat alkalmaztak, válság idején is végeztek immateriális beruházásokat stb. Természetesen e cégek sem kerülhették el a visszaesést, de mint Békés et al. (2011) kutatásai megállapítják, a kereskedelem visszaesése az *egy cégre eső kereskedelmi forgalomnak*, nem pedig *a nemzetközi kereskedelemben részt vevő cégek számának* csökkenésére (vagyis nem a cégek piacról való kilépésére) volt visszavezethető.

Ahogy idővel gyűlnek majd a multinacionális vállalatoknak a jelenlegi válság során betöltött szerepével és a gazdasági hatásaikkal kapcsolatos későbbi vizsgálatok eredményei, a nemzetközi összehasonlítások valószínűleg kevésbé egyértelmű (en pozitív) és kevésbé egységes képet sugallnak majd, legalábbis valószínűleg erőteljesebben kirajzolódik a fogadó országok heterogenitása e tekintetben. Ezt megelőlegezve, szükséges felhívni a figyelmet arra, hogy a multinacionális vállalatok viselkedését, válságmélyítő vagy -enyhítő hatásaikat nem csupán az iparág-specifikus sajátosságaik, az eredeti befektetési motivációik és a fogadó országok leányvállalatainak mérete befolyásolja, hanem a fogadó országok gazdaságpolitikája, intézményrendszere, társadalmi tőkéje és egyéb fogadó országbeli jellegzetességek. A multinacionális vállalatok válság idején jellemző reakcióit és viselkedését összefoglaló, hosszabb időszakra visszatekintő majdani elemzésekből levont gazdaságpolitikai következtetéseknek tehát nem csupán a tényekre (hogy válságot mélyítő vagy enyhítő hatást mutattak-e ki az empirikus vizsgálatok), hanem a tényeket befolyásoló tényezőkre kell fókuszálniuk. Magyarán, nem lehet a majdani irodalmi áttekintéseket lezárni azzal, hogy megállapítjuk, válság idején milyen mértékben tekinthető sebezhetőséget fokozó tényezőnek a multinacionális vállalatok erőteljes jelenléte, a hazai szereplők erőteljes integrációja a globális értékláncokba, hanem azokat a gazdaságpolitikákat és fogadóország-jellegzetességeket kell összehasonlítani, amelyek „a multinacionális vállalatok jelenléte = veszély vagy esély” közötti sávon az „ingát” (a vizsgálatok eredményét) az előbbi, illetve az utóbbi felé mozdították el.

### A válság hatása az ágazat korábbi fejlődési tendenciáira

Az autópár globális értékláncait leíró tanulmányok (Dicken, 2011; Van Biesebroeck – Sturgeon, 2010) nagy teret szentelnek annak, hogy bemutassák az autópári értékláncok más iparágaktól eltérő jellegzetességeit. Az egyik ilyen sajátosság a globalizáció kétarcúsága ebben az iparágban. A tanulmányok meglehetősen egységesek a tekintetben, hogy a járműipar *globális* értékláncokba szerveződése mítosz csupán: valójában a termelés és a kereskedelem döntően *regionális* szinten szerveződik, a triád egy-egy nagy régióján belül<sup>3</sup>, főként a just-in-time termelés-szervezés, illetve a helyi/regionális hozzáadott érték-előírások miatt. Bár az autópárban is folyamatosan nő az ún. transznacionalizációs index, a globális stratégia még mindig inkább multiregionális jelenlétet takar.

*Nem véletlen, hogy milyen ütős szlogenné vált Jacoby (2010) bonmot-ja, miszerint Európa, az európai vállalatok számára a globalizáció menedzselése egyenlő a közép-kelet-európai hátsó udvar menedzselésével. A multiregionális stratégiára utal Harris (2010: p. 399.) is, aki, miután részletes adatokkal illusztrálja az egyes nagy amerikai gyártók jelenlétét a világ minden nagyobb régiójában, megjegyzi: „Amerikán kívül a GM annyira másként viselkedik, és más teljesítményt mutat, mintha nem is ugyanaz a cég lenne, mint amelyik éppen csődbe ment Detroitban. Látványos árbevétel-növekedés Brazíliában, Indiában, Kínában, nagyfogyasztású, drága termékek helyett üzemanyag-hatékony, árversenyképes termékcsaládok, bioetanol-meghajtású autók Brazíliában, Indiában pedig olcsó kisautók, amelyek a Tata Nano árával is képesek versenyezni.”*

A másik autópári jellegzetesség, hogy az egyes értékláncokon belül a főszereplők közötti hatalmi vagy erőviszonybeli egyensúlyok átrendeződőben vannak: az utóbbi évtizedben megerősödtek az ún. globális részegység-gyártó, első körös beszállítók: méretben,<sup>4</sup> árbevételben, piaci részarányban, technológiai szaktudásban egyaránt – ma már kérdés, ki is az igazi integrátor (Frigant, 2011a,b). Az első körös beszállítóktól ugyanis gyors ütemű mennyiségi és minőségi fejlődést követeltek megrendelőik. A globális gyártók központosított beszerzési stratégiája, ami egyúttal just-in-time termelés-szervezéssel párosul, megkövetelte, hogy az első körös beszállítók jelen legyenek (de legalábbis megközelíthető távolságra) minden nagy gyártó telephelyen, vagyis termelő leányvállalat-alapítással kövessék megrendelőjüket azok új és új gyártó telephelyeikre. A beszállítók tehát maguk is kénytelenek voltak globális, pontosabban multiregionális stratégiát követni és folyamatosan növekedni ahhoz, hogy megrendelőik igényeit ki tudják szolgálni (Humphrey – Memedovic, 2003).

Ami pedig a minőségi követelményeket illeti, a versenyben maradás előfeltétele lett, hogy kutatás-fejlesztéssel, a dizájnhoz való hozzájárulással, állandó költségcsökkentéssel és minőségjavítással a beszállítók is járuljanak hozzá a végtermék piaci sikeréhez. Mindez óhatatlanul a beszállítók koncentrációjához, technológiai képességeik és piaci erejük gyors növekedéséhez vezetett.<sup>5</sup>

Ami az ágazat válság előtti állapotát<sup>6</sup>, a vállalatok válságra adott reakcióit és az állami beavatkozás sajátosságait jellemezte, az ezzel foglalkozó könyvtárnyi publikáció értő összefoglalása és elemzése már magyar nyelven is olvasható – például: Antalóczy – Sass (2011), Pásztor (2011), Somai (2009), Túry (2010). Egyes ha-

zai kutatók a magyarországi járműipari cégek válságkezelési, alkalmazkodási lépéseit is felmérték empirikus vizsgálatokkal, vállalati interjúkkal (Antalóczy – Sass, 2011; Mészáros, 2010).

A válság néhány, jó ideje tartó tendenciát erősített és gyorsított fel a világgazdaságban és az autóiiparban egyaránt. Ugyanakkor elemzések arra is felhívták a figyelmet, hogy a válság hatására korábbi alapvető igazságok kérdőjeleződhetnek meg. Az alábbiakban ezeket vesszük sorra.

Szembetűnő – és a válság következtében látványosan felerősödő tendencia – a fejlett országok termelési és fogyasztói dominanciájának erodálódása, néhány feltörekvő ország szerepének páratlan gyorsaságú megerősödése – húzzuk alá ismét: nem csupán a termelés és az export, hanem a fogyasztás területén is (Kaplinsky – Farooki, 2010).<sup>7</sup>

Az erre adott vállalati reakciók szintén a korábbi tendenciákat erősítették fel: folytatódott a termelés globális konszolidációja, illetve a költségcsökkentési céllal végrehajtott termeléskihelyezés. Ez utóbbi tendenciát erősítette, hogy míg a válság éveit alatt a fejlett országokban drasztikusan csökkent a gépkocsik iránti kereslet, a feltörekvő országokban folytatódott a gazdaságok növekedése, és látványosan nőtt a fogyasztás, amire a járműipari vállalatok értelemszerűen a kapacitások földrajzi átrendezésével reagáltak. Összeszerelő üzemeket zártak be a fejlett országokban (az USA-ban már a válság elején, Európában némi késéssel) és telepítettek át a továbbra is gyorsan növekvő feltörekvő országokba, pontosabban leginkább zöldmezős beruházásokkal új, nagy kapacitású végtermékgyártó bázisokat hoztak ott létre. Néhány esetben (lásd Harris fenti megállapítását), de kizárólag a legnagyobb helyi piacokkal rendelkező fogadó országokban, a nagy gyártó cégek kibocsátásukat, a végtermékek paramétereit a feltörekvő országok fogyasztói igényeinek megfelelően alakították át (Klier – Rubenstein, 2010; Sturgeon – Van Biesebroeck, 2011).

Az autóiipari termelés földrajzi átrendeződésének Európán belüli vonulatáról, a közép- és délkelet-európai járműipari klaszterek kialakulásáról, amely tendenciát szintén erőteljesen felgyorsított a válság, szintén sokan írtak, például: Dicken (2011); Jürgens – Krzywdzinski (2009); Pavlínek – Domanski – Guzik (2009).

A termeléskihelyezés intenzívebbé válása gyakorlatilag ugyanaz a stratégia, mint amelyet az értékláncok élén álló vállalatok korábban is követtek: költségoptimalizálás. Az érem másik oldala szintén „hagyományos” stratégiának tekinthető: az értéklánc élén álló cégek csak a magas hozzáadott értékű tevékenységekre koncentrálnak, jelesül rendszerintegrációra, ellátásilánc-

szervezésre, design- és marketingtevékenységre, az értékesítéshez kapcsolódó pénzügyi szolgáltatásokra, komolyabb kutatás-fejlesztési feladatokra, és elsősorban márkaépítésre. Ez utóbbi célja, hogy a fejlett országok nagy márkái továbbra is a prémiumkategóriákhoz kapcsolódóan a minőség, a megbízhatóság, és legújában a környezettudatosság szimbólumaként testesüljenek meg.

Tekintettel arra, hogy a válság erőteljesen átalakította a fogyasztói kereslet szerkezetét, gyorsan nőtt az alsó kategóriás gépkocsik iránti igény<sup>8</sup> (Sehgal – Dehoff – Panneer, 2010; Frigant, 2011a), nem biztos, hogy az árversenyben való helyállás, a hagyományos stratégiával, termeléskihelyezéssel, értéklánc-optimalizálással (és persze folyamatos eljárásfejlesztéssel) elegendőnek bizonyul a versenyképesség megőrzéséhez. A válság egyik következménye lehet, hogy azok a gyártók, amelyek *költségcsökkentés címén elsősorban a termékek költségének csökkentésére* koncentrálnak – mint a Tata Nano<sup>9</sup> –, fenekestül forgatják majd fel a fejlett országok piacait, kiszorítva a hagyományos márkák alsó kategóriáit<sup>10</sup> (Wells, 2010), nem beszélve a hagyományos márkák rovására történő várható térnyerésükről a feltörekvő piacokon.

A válság egy másik, a korábbi tendenciákat felerősítő hatásaként ugyanis új szereplők, a fejlődő országok gyorsan nemzetköziesedő nagyvállalatai, jelentek meg a globális autóiipar oligopol jellegű, ráadásul az utóbbi évtizedben erőteljes konszolidáción keresztülment piacán: a fejlődő országokban exportörként, a fejlett országokban pedig működőtőke-befektetőként, a fejlett országok gyártóbázisainak, márkáinak felvásárlójaként (Balcet – Ruet, 2011).

A másik oldalról a válság hatására korábban alapvető igazságnak tekintett állítások kérdőjeleződhetnek meg. A fejlett országokban ma már nem egyértelmű, hogy az autóiipar „nemzeti iparág” (Harris, 2010). Vajon magától értetődő-e még az ismert amerikai szlogen, miszerint „ami jó a GM-nek, jó Amerikának”. A vállalati felvásárlások, összeolvadások a működőtőke-befektetések – és az a tény, hogy ez utóbbihoz a gazdaságpolitikák nem kevés támogatást nyújtottak – már a válság előtt kikezdték azt a felfogást, hogy az egyes gépkocsi márkák a nemzeti identitás részét képezik (nem csupán az Egyesült Államokban). A válság ugyanakkor nyilvánvalóvá tette, hogy a „nemzeti bajnokvállalatok” megsegítése már nem kézenfekvő olyan országokban – és a válság idején már mind az USA, mind az EU országai ilyenek –, ahol az ágazat legnagyobb (de legalábbis igen jelentős) munkaadói a külföldi befektetők. Harris (2010: p. 396.) leírja, hogy amikor a detroiti Hármak megsegítéséről vitatkoztak a

Fehér Házban, a déli államok szenátorai azért szavaztak a szanalási tervek ellen, mert a Honda, a Toyota és a Kia (a legnagyobb helyi munkaadók) érdekeit ez sértette volna. Vajon miként fér össze a „nemzeti gépkocsi a nemzeti identitás szerves része” felfogással, hogy a Chrysler azáltal tudott fennmaradni, sőt piaci pozícióit újra megerősíteni, hogy a Fiat felvásárolta? A nemzeti jelleg képlékennyé válását mutatja az is, hogy amikor Obama bejelentette az autóipar megsegítésének egyik közvetett programját, miszerint 2,5 Mrd dollárt szánnak arra, hogy 2016-ig a gyártók a gépkocsik üzemanyag-hatékonyságát 1 gallon = 35,5 mérföldre növeljék, a keretből (a roncsautó-programhoz hasonlóan) nem csupán amerikai, hanem külföldi (koreai és francia–japán) gyártók is részesültek (Harris, 2010: p. 402.).

Egy másik állítás, amely csak közvetve, a válságra visszavezethetően kérdőjeleződik meg, az, hogy a globális értékláncok terminológiája szerint az autóipari értékláncokban a termelők, vagyis a gyártási, technológiai szaktudással rendelkező, gyártó cégek a fő integrátorok, szemben mondjuk a ruházati iparral, ahol ezt a szerepet a marketingre, márkáépítésre és disztribúcióra szakosodott márkanev-tulajdonosok töltik be (lásd erről: Gereffi, 1994). A beszállítók kompetenciájának és piaci erejének növekedése az iparág üzleti modelljének lassú átalakulását vetíti előre.

Üzletimodell-átalakulás történt például a kerékpár-gyártásban és az elektronikai iparban: a fejlett országok nagy nemzeti gyártói a délkelet-ázsiai olcsó importtermékek beözönlése következtében tönkrementek. E termékek helyi értékesítését lassanként a globális kereskedőláncok (nem pedig a gyártókkal szerződött vagy gyártói tulajdonban lévő kiskereskedők) vették át. Gyakori eset volt, hogy a tönkrement cégek legmaradandóbb és legértékesebb eszközeit: a márkaneveket ezek a kereskedelmi cégek vásárolták meg. Az értékláncokat immár a kereskedők fogták össze, akik kialakították az olcsó importtól a márkás, minőségi termékekig terjedő portfóliójukat. A kereskedelmi cégek állnak kapcsolatban az olcsó bérű országok alkatrész- és részegységgyártásra, illetve végtermék-összeszerelésre szakosodott termelőivel, akik ma már a termékek dizájnját és az új termékek fejlesztését is maguk végzik, komplex termelési és szolgáltatási csomagot kínálva a kereskedőknek (Gao – Liu – Norcliffe, 2012; Mahutga, 2012).

Az előrejelzések szerint,<sup>11</sup> az autóipar hosszabb távon kialakuló új üzleti modelljében hasonló fejlődésre kerülhet sor (lásd még: Gelei, 2011): komplex gyártási szolgáltatást nyújtó cégek állhatnak majd szemben a márkanev-tulajdonos megrendelőkkel, a globális autókereskedelmi cégekkel, vagyis az autóiparra is „vevői integráció” lehet jellemző. E szerint a forgatókönyv

szerint a gyártást nem a nagy márkák tulajdonjogával rendelkező *gyártó* cégek koordinálják majd, hanem a globális autókereskedők, akik szakosított gyártó, összeszerelő cégekkel állnak kapcsolatban. Ez utóbbi cégek – kihasználva, hogy az iparág szereplői közül egyre többen „azonos platformok”<sup>12</sup> stratégiát követnek – különböző márkatulajdonosok megrendeléseire gyárthatnak, akár egy időben többféle gépkocsit is a különböző nagy kapacitású, rugalmas gyártósoraikon (Svéhlik, 2012). Ha ez a forgatókönyv válik valóra, a márkák tulajdonosai a globális kereskedőhálózatok tulajdonosai lesznek: ők vásárolják fel a bajba jutott, tönkrement nagy gyártóktól a márkanevek tulajdonjogát, illetve később saját márkákkal egészíthetik ki portfóliójukat.

E tendencia első jelei már jóval a válságot megelőzően megmutatkoztak, ugyanis a vezető autóipari cégek vállalati központjai mindinkább a magas hozzáadott értékű funkciókra és tevékenységekre kezdtek szakosodni (K+F, design, marketing, értékesítés). Minőségi ugrást hozhat ugyanakkor a válság e tekintetben, mivel erre hivatkozva a vezető autógyártó cégek első lépésként felvállalhatják a fejlett országokban lévő gyártóbázisaik eddig politikai okokból lehetetlennek tartott bezárását, második lépésként pedig kiszervezhetik a termelést: komplex gyártási szolgáltatást nyújtó cégeket bízva meg az ellátásilánc-menedzsmenttől a gyártásig minden feladattal. Az érem másik oldalaként, amennyiben ez a forgatókönyv (a vevői integráció üzleti modelljére történő átállás) megvalósul, ez azzal járhat, hogy a gyártási tevékenységüket teljes mértékben komplex gyártási szolgáltatást nyújtó szolgáltatóknak kiszervező autógyártók *akár be is zárhatják az EU perifériájára telepített termelő leányvállalataikat*.

Természetesen ez nem olyan scenárió, amellyel rövid távon (öt éven belül) számolni lehet – legfeljebb a fent említett első lépésekkel. Valószínűleg viszonylag hosszabb távon is *többféle integráció, többféle üzleti modell létezik majd egymás mellett*. A status quo-t robbantó vállalatszerkezeti, illetve üzletimodell-innováció lehetősége ugyanakkor, a hagyományos autóipari befektetőket munkabérelapú versenyképességgel megtartani próbáló közép-kelet-európai országok szempontjából, fenyegetően rajzolódik ki a horizonton.

### „Menekülés a minőségbe”

Ez a válság során gyakran emlegetett jelszó (flight to quality) tőzsdei kifejezés, a pénzügyi befektetők viselkedésére utal, arra, hogy válság idején a feltörekvő piacok értékpapírjaiból kiáramlik a tőke, és biztonságosabb befektetési forrásokat keresve a fejlettebb („jobb

minőségű”, vagyis nagyobb válságtűrő képességűnek tartott) országok pénzügyi szektorába áramlik be, azon belül is inkább államkötvényekbe.

A kifejezés reálgazdasági és üzleti értelemben ugyanakkor vállalati stratégiaként, a válságra adott válaszként is értelmezhető: ez esetben arra utal, hogy a válság túlélésének egyik, leginkább sikerrel kecsegtető stratégiája a minőségi – magas hozzáadott értéket produkáló – tevékenységekre történő szakosodás. A menekülés a minőségbe tehát nem *termékminőséget* jelent, hiszen megfelelő minőség nélkül az autóiparban még sokadik körös beszállító sem tud piacra lépni, illetve a globális értékláncokba betagozódni. A kifejezés nem is kizárólag a *termékek* komplexitásának és minőségi paramétereinek jobbítását célzó innovációk szükségességére utal – hiszen láhattuk, hogy „ellentétes stratégiával”, az árversenyben áttörést hozó termékinnovációval, miként tarolta le a „mérnöki minimalizmust” megtestesítő Tata Nano a piac egy részét –, hanem *minőségi tevékenységekre* történő szakosodást. A vállalatok ugyanis már régóta tisztában vannak azzal, hogy a profit nagy részét nem a gyártás és a hozzá kapcsolódó ún. „upstream”<sup>13</sup> tevékenységek, hanem az értékesítés, és az azzal kapcsolatos kiegészítő szolgáltatások (downstream tevékenységek) hozzák. Ez utóbbiak közé tartoznak az értékesítést követő karbantartási és szervizszolgáltatások, illetve az alkatrész-értékesítés, a használatúto-kereskedelem, a roncsautó-kezelés, a vevői márkahűséget erősítő kiegészítő szolgáltatások (utazások, szabadidős programok), és legfőképpen az értékesítéshez kapcsolódó pénzügyi szolgáltatások (finanszírozás, biztosítás).

Borghi – Sarti – Cintra (2011: p. 12–14.) bemutatja, hogy miként fejlesztették fel az autóipari világcégek a pénzügyi üzletágaikat. 2009-ben a Volkswagen összes eszközének 44 százaléka pénzügyi eszköz volt<sup>14</sup> (ne felejtjük el, hogy a Volkswagen Finanzierungsgesellschaft-ot 1949-ben, a Volkswagen Leasing GmbH-t 1966-ban alapították<sup>15</sup>). Az autógyártók pénzügyi részlegei elég korán diverzifikálni kezdték tevékenységüket, és a gépkocsi-finanszírozáson kívüli tranzakciókat (jelzáloghitelek stb.) is felvállaltak, ami a válság kitörését követően tovább növelte a gyártók sebezhetőségét.

A „menekülés a minőségbe” tehát a legtöbb hagyományos nagy gyártó cégnél egyrészt azzal járt, hogy még a korábbiaknál is intenzívebben fordultak a downstream tevékenységek felé. Másrészt, ahol a likviditási feszültségek menedzselésén túlmenően, távlati stratégiai lépésekre is sor kerülhetett, felpörögtek az immateriális beruházások és a nem technológiai innovációk: jelentős összegeket fektettek az értéklánc re-

organizációjába és márkaépítésre. A másik oldalról, a távlati stratégia részét képezték a technológiai fejlesztések, elsősorban az alternatív meghajtású gépkocsik területén: az ezzel kapcsolatos közelgő technológiai és üzleti áttörést Freyssenet (2011) a második autóipari forradalomnak nevezi.

Mivel az alternatív meghajtású gépkocsikkal kapcsolatos vállalati stratégiákkal, továbbá az új technológiával kapcsolatos műszaki, infrastrukturális bizonytalanságokkal, az ezeket mérsékelni igyekvő gazdaságpolitikákkal és az „áttörés” gazdasági, társadalmi következményeivel önmagában is könyvtárnyi irodalom foglalkozik, ez az írás ennek összefoglalását nem tekinti feladatának.<sup>16</sup> A megállapodott autóipari cégek technológiai erőfeszítései között említést érdemelnek ugyanakkor a végjáték-stratégiák: a hagyományos meghajtású gépkocsik esetében középtávon, vagyis még legalább 15-20 évig bőven lesz tere a technológiai fejlesztéseknek, elsősorban a biztonság, az üzemanyag-hatékonyság és a felhasznált anyagok jellemzőinek (például nanotechnológia segítségével történő) jobbítása területén.

A hagyományos gépkocsik fejlesztésének egyik legfontosabb irányát a termékhez kapcsolódó informatikai szolgáltatások képezik. A biztonsági rendszerek, a fedélzeti szórakoztató rendszerek és a navigációs rendszerek folyamatos fejlesztésén túlmenően a piacon megjelentek az első ún. intelligens járművek, állandó internetes összeköttetéssel: ennek révén különböző felhőalapú szolgáltatások állnak a járművezetők rendelkezésére, például az útviszonyokkal kapcsolatos online információk, útvonaltervezés stb. Ez az irány felfogható a hagyományos termékdifferenciálási stratégia részeként, de tekinthető a szolgáltatásalapú stratégiára történő átállás fontos mérföldkövének is.

## Következtetések, tanulságok

Bár látszólag más dimenzióban történő eseményekről, lépésekről volt szó, a globális értékláncok élén álló autóipari cégek világgazdasági válságra adott reakciói a működőtőke-befektetéseket fogadó országok döntéshozói számára is szolgálnak tanulságokkal. A tanulmány továbbgondolásra érdemes megállapításait öt pontban összegezzük.

1. Ami az autóipart illeti, a válságnak messze nincs vége: az iparág globális átrendeződése folytatódik. A globális értékláncokba sikeresen betagozódott közép-európai autóipari klaszter ezeknek a folyamatoknak mindmáig nyertese volt. Számolni kell azonban azzal, hogy továbbra is sok a technológiai és a piaci bizonytalanság, az új szerep-

- lők belépése, az új üzleti modellek elterjedése hosszabb távon várhatóan felborítja a jelenlegi status quo-t, és veszélyeztetheti a hagyományos autóiipari befektetőket munkabér-alapú versenyképességgel megtartani próbáló közép- és kelet-európai országok pozícióit.
2. A válság során a multinacionális cégek stabilizátorhatása érvényesült a globális autóiipari értékláncokba integrálódott, működő tőkét fogadó országokban. A multinacionális vállalatok viselkedését, válságmélyítő vagy -enyhítő hatásaikat ugyanakkor erőteljesen befolyásolják a működő tőkét fogadó országok gazdasági, társadalmi, intézményi és gazdaságpolitikai jellegzetességei stb. Válság idején a döntéshozóknak különös figyelmet kell fordítaniuk ezekre a tényezőkre.
  3. A válság egy korábban vitathatatlannak tartott gazdaságpolitikai kérdés újratárgyalását tette szükségessé: nyilvánvalóvá tette, hogy a „nemzeti vállalatok” megsegítése már nem kézenfekvő olyan országokban, ahol ugyanannak az ágazatnak a legnagyobb munkaadói külföldi befektetők.
  4. Az autóiipari működő tőkét fogadó közép-kelet-európai országok számára hosszabb távon komoly veszélyt jelenthet az autóiipari üzleti modellek átalakulása, a gyártás teljes kiszervezése komplex gyártási szolgáltatást vállaló cégekhez, mivel ez esetben az értéklánc vezető vállalatai bezárhatják a régióban működő gyártóbázisukat. A hazai cégeknek kevés a tőkeerejük ahhoz, hogy önállóan komplex gyártási szolgáltatásokat vállaljanak: túlélésüket legfeljebb az biztosíthatja, ha az új üzleti modellben további teret nyerő, többségében valószínűleg ázsiai cégek felvásárolják ezeket a helyi leányvállalatokat, és itt valószínűleg meg a gyártási szolgáltatási tevékenységet. Ehhez azonban szintén a fogadó országok lokációs előnyeit kellene erőteljesen javítani (lásd második pont).
  5. Az értékláncok élén álló globális cégek „menekülés a minőségbe” stratégiája helyi szinten is követendő, követendő, a helyi leányvállalatok állandó „feljebb lépésével”, kompetenciafelhalmozásával (lásd erről Gelei, 2011): azzal, hogy *anyagvállalataikkal együtt fejlődve*, rendre elnyerik a magasabb technológiai szintet megtestesítő, illetve tudásigényesebb tevékenységgel előállítható termékek gyártásának jogát, vagy/és ún. funkcionális feljebb lépéssel: ha a leányvállalatok a gyártási tevékenység mellett egyéb, a gyártásnál magasabb hozzáadott értékű, tudásigényes vállalati funkciókat is kezdenek ellátni.

## Lábjegyzet

- 1 A cikk az MTA KRTK Világgazdasági Intézet kiadásában megjelent Világgazdasági Jelentésbe készített fejezet rövidebb, szerkesztett változata.
- 2 Például Simone Johnson, az MIT professzora, a 2010-es világbanki ABCDE-konferencián tartott konferenciakezdő (keynote), „A globális válság: Már vége?” című előadásában egyértelműen fogalmaz: „a válasz megnyugtató igen” (the answer is a reassuring yes, Johnson, 2011: p. 47.). Másoknál már a tanulmányok címe tartalmazza, hogy a válság utáni időszakban vagyunk: Arzeni – Cusmano – Potter (2012); Sawyer, (2012). A számok összességében mindenesetre megnyugtató fordulatról tanuszkodtak: míg 2007 és 2009 között 8%-kal csökkent az új gépkocsik értékesítése a világban. 2010 a fordulat éve volt: 14%-kal, 9,4 millió gépkocsival nőttek az eladások: az eladott autók száma 75 millióra nőtt (ebből 58 millió volt a személygépkocsik száma). A növekedés közel fele a kínai piacnak volt köszönhető, 4,6 millióval, 18,3 millió gépkocsira nőtt az újonnan regisztrált autók száma (Forrás: OICA adatok).
- 3 És az egyes régiókon belül erősen klaszteresedik: a vállalatok nagy része specializált klaszterekbe tömörül.
- 4 A végtermékgyártók globális konszolidációjához, a körükben lezajlott felvásárlási, összeolvadási hullámokhoz hasonlóra került sor a beszállítók körében: Tíz év alatt, 2008-ig, a világ száz legnagyobb autóiipari beszállítójának árbevétele közel megduplázódott, 610 Mrd dollárra (Frigant, 2011: p. 34.).
- 5 A KPMG (2009: p. 2.) adatai szerint, míg 1998-ban a világon kb. 30 ezer autóiipari beszállítót jegyeztek, a felvásárlások, összeolvadások és a piacról való kilépés következtében 2008-ra számuk 4500-ra csökkent.
- 6 Említsük meg elsősorban a fejlett országok (különösen az USA) cégeinek esetenként igencsak jelentős veszteségeit és a kereslet több mint dupláját kitevő gyártókapacitást. (Stanford, 2010).
- 7 Az OECD 2010-ben előrejelzést készített arról, miként rendeződik át középtávon a középosztály fogyasztásának földrajzi szerkezete (Kharas, 2010: p. 27–28.). Egyrészt gyorsan nő majd a középosztály mérete és vásárlóereje, a 2009-es 1,8 Mrd fő/21 ezer Mrd dollárról, 4,9 Mrd fő/55,6 ezer Mrd dollárra 2030-ra. Észak-Amerika részesedése ezen belül a jelenlegi 26%-ról 10 százalékra csökken, Európáé 38%-ról 20%-ra, az ázsiai, csendes-óceáni térségé ezzel szemben 23%-ról 59%-ra nő. (A tanulmány a középosztályt kizárólag annak fogyasztói szerepe alapján vizsgálta, vagyis a középosztályt mint a gazdasági növekedés keresleti motorját elemezte. Ennek alapján középosztályba tartozónak tekintette a napi 10 és 100 dollár közötti egy főre eső fogyasztású háztartásokban élőket (Kharas, 2010: p. 12.).
- 8 2010-ben az Európai Unió 15 országában az alacsony kategóriás gépkocsik iránti kereslet az összes kereslet 44%-át tette ki, míg a prémium kategória megfelelő adata 11% volt. Ez jelentős változás 1990-hez képest, amikor ez a két adat még 30%, illetve 14% volt (Forrás: Comité des Constructeurs Français d’Automobiles 2011-es Évkönyve, 15. oldal: [http://www.ccfra.fr/IMG/pdf/ccfra\\_2011\\_gb.pdf](http://www.ccfra.fr/IMG/pdf/ccfra_2011_gb.pdf)).
- 9 2500 dolláros árával a Tata Nano forradalmasította az ár-érték arányt. Van, aki az új üzleti modellt tükröző fejlesztést már „az új Ford T-modell”-ként aposztrofálja, Wells (2010), Sehgal – Dehoff – Panneer (2010) – az innováció gazdaságtanának kutatói pedig Christensen (1997) status quo-t robbantó (disruptive) innováció-fogalmára asszociálnak. Christensen azt az innovációt nevezte status quo-t robbantónak (a hazai szakirodalomban eddig nem alakult ki konszenzus a kifejezés magyar megfelelőjével

- kapcsolatban: Bógel (2008) például romboló innovációnak nevezi), amelyik egy meglévő, de korábban csupán a piac legfelső szegmenseiben jelenlévő prémiumkategóriás termék olyan új, innovatív változatát hozza létre, amellyel az alacsonyabb vásárlóerejű, nagyobb piaci szegmenst képviselő fogyasztók igényeit is ki lehet elégíteni.
- <sup>10</sup> A hagyományos márkák alsó kategóriái (Renault Twingo, Peugeot 107, Ford Ka stb.) piaci pozícióinak esetleges megingása nagy veszélyt jelent a működőtőke-befektetéseket fogadó közép-kelet-európai országok számára, mivel ezeket a típusokat főként ezekben az országokban gyártják Európában.
- <sup>11</sup> Forrás: Svéhlik Csaba: „Kihívások és trendek a világ autógyártási struktúrájában az „elektromos korszak” következtében, avagy így fogunk autót gyártani és közlekedni 2040 tájáékán” című prezentációja „A járműipar gazdasági hatása a közép- és nyugat-dunántúli régiók fejlődésére” című TÁMOP-alprojekt-záró konferenciáján, Győr, 2012. május 4.
- <sup>12</sup> A gépkocsik moduláris felépítése lehetővé teszi, hogy különböző modellek azonos részegységeket tartalmazzanak, ami nagyobb sorozatokat, és egyúttal nagyobb variációt biztosít (Havas, 2010: p. 15.).
- <sup>13</sup> Upstream tevékenység az ellátásilánc-menedzsment, és minden ezzel kapcsolatos kiegészítő szolgáltatási tevékenység, logisztika, a beszállítóiháttér-fejlesztés, az ellátási láncsal összefüggő informatikai fejlesztések, a beszállítókkal közös K+F-tevékenységek stb.
- <sup>14</sup> A megfelelő értékek más gyártók esetében a következők: Ford: 59,2%, Honda: 48,5%, Toyota: 45,5%, GM: 66,4%. Ez utóbbi adat 2005-ös, 2006-ban a GM eladta a General Motors Acceptance Corporations-t (Borghi – Sarti – Cintra, 2011: p. 14.).
- <sup>15</sup> A pénzügyi szolgáltatások növekvő jelentőségét mutatja, hogy a VW 1994-ben újjászervezte ezt a részlegét és megalapította a Volkswagen Financial Services AG-t. (Borghi – Sarti – Cintra, 2011: p. 12.).
- <sup>16</sup> Egyetlen megjegyzés azonban idekívánkozik: Az elektromos meghajtású autók elterjedésével nagy valószínűséggel borul majd a status quo, ami nemcsak az új belépők, új végtermégyártók (Kína, India) számára teremt óriási lehetőségeket, de új részegységgyártóknak (például az akkumulátorok gyártóinak, vagy az elektronikai rendszerek tervezőinek) a gazdasági és rendszerintegrátori pozíciója is erősödik majd. Kína egyébként óriási erőbedobással: állami beruházásokkal, PPP (public private partnership) programokkal, kutatásfinanszírozással készül arra, hogy az elektromos és a hibrid meghajtású gépkocsik piacán vezető szerepre tegyen szert, és a kínai végtermék- és akkumulátorgyártók technológiai tudása és gazdasági pozíciója egyaránt meredeken emelkedik (Zheng et al., 2012).

## Felhasznált irodalom

- Alfaro, L. – Chen, M. (2011): Surviving the global financial crisis: foreign ownership and establishment performance. NBER Working Paper No. 17141, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research
- Antalóczy K. – Sass M. (2011): Válságkezelés előre-meneküléssel. *Külgazdaság*, 55. évf. 5–6 sz. p. 31–63.
- Arzeni, S. – Cusmano, L. – Potter, J. (2012): SME and Entrepreneurship Policies After the Crisis. in: Calcagnini, Giorgio – Favaretto, Ilario (eds.): *Small Businesses in the Aftermath of the Crisis*. Heidelberg: Springer, p. 1–16.
- Balcer, G. – Ruet, J. (2011): From Joint Ventures to National Champions or Global Players? Alliances and Technological Catching-up in Chinese and Indian Automotive Industries. *European Review of Industrial Economics and Policy*, No. 3, <http://revel.unice.fr/eriep/index.html>
- Békés G. – Halpern L. – Muraközy B. – Koren M. (2011): *Still Standing: How European Firms Weathered the Crisis*. The third EFIGE policy report. Bruegel Blueprint Series, Volume 15.
- Borghi, R. – Sarti, F. – Cintra, M.A.M. (2011): The financial structure of automotive corporations in the 2000s: Towards a more 'financialised' pattern? [http://www.assoconomiepolitique.org/political-economy-outlook-for-capitalism/wp-content/uploads/2012/06/Borghi\\_Roberto-The\\_Financial\\_Structure\\_Of\\_Automobile\\_Corporations\\_In\\_The\\_2000s.pdf](http://www.assoconomiepolitique.org/political-economy-outlook-for-capitalism/wp-content/uploads/2012/06/Borghi_Roberto-The_Financial_Structure_Of_Automobile_Corporations_In_The_2000s.pdf)
- Bógel Gy. (2008): A schumpeteri „teremtő rombolás” módjai az infokommunikációs iparban. *Közgazdasági Szemle*, 55. évf. 4. sz. p. 344–360.
- Christensen, C. (1997): *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Ciravegna, L. (2012): *Sustaining Industrial Competitiveness After the Crisis. Lessons from the Automotive Industry*. New York: Palgrave Macmillan
- Dicken, P. (2003): *Global Shift. Reshaping the global economic map in the 21<sup>st</sup> century*. 4<sup>th</sup> edition, Thousand Oaks, CA and London: SAGE Publication
- Dicken, P. (2011): *Global Shift. Mapping the Changing Contours of the World Economy*. 6<sup>th</sup> edition, Thousand Oaks, CA and London: SAGE Publication
- Freyssenet, M. (2011): The start of a Second Automobile Revolution. *Corporate strategies and public policies*. *European Review of Industrial Economics and Policy*, No. 3, <http://revel.unice.fr/eriep/index.html>
- Frigant, V. (2011a): The three major uncertainties facing the European automotive industry. *European Review of Industrial Economics and Policy*, No. 3, <http://revel.unice.fr/eriep/index.html>
- Frigant, V. (2011b): Are carmakers on the wrong track? Too much outsourcing in an imperfect-modular industry can be harmful. *International Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 22, No. 4, p. 324–343.
- Gao, B. – Liu, W. – Norcliffe, G. (2012): Hypermobility and the governance of global production networks: The case of the Canadian cycle industry and its links with China and Taiwan. *The Canadian Geographer*, Vol. 56, (megjelenés alatt)
- Gelei A. (2011): Multinacionális vállalatok a járműgyártás iparágban. in: Chikán Attila (szerk.): *A multinacionális vállalatok hatása a hazai versenyre és versenyképességre*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központja, p. 179–232.

## VEZETÉSTUDOMÁNY



- Gereffi, G.* (1994): The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. in: Gereffi, Gary – Korzeniewicz, Miguel (eds.): Commodity Chains and Global Capitalism. Westport: Praeger, p. 95–122.
- Harris, J.* (2010): The World Economic Crisis and Transnational Corporations. Science & Society, Vol. 74, No. 3, p. 394–409.
- Havas A.* (2010): A járműipar kutatás-fejlesztési, innovációs- és tudásmenedzsment modelljei és stratégiái. Az oktatási ágazatban hasznosítható tanulságok. A TÁMOP-3.1.1. 8.1. számú projekt keretében készült tanulmány, tamop311.ofi.hu/szakmai-program/agazati-tanulmany
- Humphrey, J. – Memedovic, O.* (2003): The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries? UNIDO Sectoral Studies Series Working Paper, Vienna: United Nations Industrial Development Organization
- Jacoby, W.* (2010): Managing globalization by managing Central and Eastern Europe: the EU's backyard as threat and opportunity. Journal of European Public Policy, Vol. 17, No. 3, p. 416–432.
- Johnson, S.* (2011): The Global Crisis: Is it Over Yet? in: Justin Yifu Lin – Boris Pleskovic (szerk.): Annual World Bank Conference on Development Economics Global 2010. Lessons from East Asia and the Global Financial Crisis. Washington D.C.: The World Bank, p. 47–60.
- Jürgens, U. – Krzywdzinski, M.* (2009): Changing East–West Division of Labour in the European Automotive Industry. European Urban and Regional Studies, Vol. 16, No. 1, p. 27–42.
- Kaplinsky, R. – Farooki, M.* (2010): Global value chains, the crisis, and the shift of markets from North to South. in: Cattaneo, Olivier – Gereffi, Gary – Staritz, Cornelia (eds.): Global Value Chains in a Postcrisis World. A Development Perspective. Washington D.C.: The World Bank, p. 125–153.
- Kharas, H.* (2010): The emerging middle class in developing countries. OECD Development Center Working Paper, No. 285, Paris: OECD
- Klier, T. – Rubenstein, J.* (2011): Configuration of the North American and European auto industries – a comparison of trends. European Review of Industrial Economics and Policy, No. 3, <http://revel.unice.fr/eriep/index.html>
- Kolasa, M. – Rubaszek, M. – Taglioni, D.* (2012): Firms in the great global recession: The role of foreign ownership and financial dependence. National Bank of Poland Working Paper, No. 77
- KPMG International* (2009): Global M&A: Outlook for Automotive. <http://www.kpmg.com/Ca/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Global%20MA%20-%20Automotive.pdf>
- Mahutga, M.C.* (2012): When do value chains go global? A theory of the spatialization of global value chains. Global Networks, Vol. 12, No. 1, p. 1–21.
- Mészáros, Á.* (2010): A válság utáni autóiipari beszállító rendszerek és a hazai beszállítók lehetőségei. Vezetéstudomány, 41. évf. 10. sz., p. 19–26.
- Pavlínek, P. – Domański, B. – Guzik, R.* (2009): Industrial Upgrading Through Foreign Direct Investment in Central European Automotive Manufacturing. European Urban and Regional Studies, Vol. 16, No. 1, p. 43–63.
- Pásztor S.* (2011): A nagy szanálás – Válságkezelés: Chrysler, Ford és GM. Külgazdaság, 55. évf. 5–6 sz., p. 64–92.
- Rugraff, E. – Sass M.* (2012): Válság és relokációs fenyegetés a feltörekvő országokban: a magyar autóiipar esete. Külgazdaság, 56. évf. 9–10 sz. megjelenés alatt
- Sawyer, M.* (2012): The tragedy of UK fiscal policy after the crisis. Cambridge Journal of Economics, Vol. 36, No. 1, p. 205–221.
- Sehgal, V. – Dehoff, K. – Panneer, G.* (2010): The importance of frugal engineering. Strategy + Business, No. 59, <http://www.lhstech.com/chair/Articles/FrugalEngineering.pdf>
- Somai M.* (2009): Autóiipar és válság. in: Szalavetz Andrea (szerk.): A válság hatása néhány kiemelt gazdasági tevékenységre. A globális válság: Hatások, gazdaságpolitikai válaszok és kilátások. 3. kötet, Budapest: MTA VKI, p. 18–36.
- Stanford, J.* (2010): The geography of auto globalization and the politics of auto bailouts. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, Vol. 3, No. 3, p. 383–405.
- Sturgeon, T.J. – Van Biesebroeck, J.* (2011): Global value chains in the automotive industry: an enhanced role for developing countries? International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, Vol. 4, No. 1–2–3, p. 181–205.
- Túry G.* (2010): Autóiipari trendek a közép-európai országokban. Fejlesztés és Finanszírozás, 8. évf., 3. sz., p. 22–31.
- Van Biesebroeck, J. – Sturgeon, T.J.* (2010): Effects of the 2008–09 Crisis on the Automotive Industry in Developing Countries: A Global Value Chain Perspective. in: Cattaneo, Olivier – Gereffi, Gary – Staritz, Cornelia (eds.): Global Value Chains in a Postcrisis World. A Development Perspective. Washington D.C.: The World Bank, p. 209–244.
- Varum, C.A. – Rocha, V.C.B.* (2011): Do foreign and domestic firms behave any different during economic slowdown? International Business Review, Vol. 20, No. 1, p. 48–59.
- Wells, P.* (2010): The Tata Nano, the global 'value' segment and the implications for the traditional automotive industry regions. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, Vol. 3, No. 3, p. 443–457.
- Zheng, J. – Mehndiratta, S. – Guo, J. – Liu, Z.* (2012): Strategic policies and demonstration program of electric vehicle in China. Transport Policy, Vol. 19, No. 1, p. 17–25.

Cikk beérkezett: 2012. 7. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2012. 9. hó