

MÉSZÁROS Ádám

A VÁLSÁG UTÁNI AUTÓIPARI BESZÁLLÍTÓI RENDSZEREK ÉS A HAZAI BESZÁLLÍTÓK LEHETŐSÉGEI

A gazdasági válság az autóipart különösen mélyen érintette. Nem csupán a nagymértékű visszaesés gyakorol hatást a beszállítókra, a beszállítói rendszer mélyebb átalakulásának is szemtanúi vagyunk. Várhatóan tovább fog növekedni az ágazat koncentrációja, mélyülni fognak a beszállítói kapcsolatok, nagyobb lesz a különböző együttműködések szerepe, illetve előtérbe kerülnek a környezetvédelmi szempontok, és a várhatóan ismét magassá váló energiaárak miatt bekövetkezik egy jelentős technológiai váltás. Mindezek változásokat generálnak a ma alapvetően toyotista elvek szerint működő beszállítói rendszerekben. Kulcsfontosságú az a kérdés, hogy a magyar beszállítók meg tudják-e őrizni pozícióikat a megváltozott környezetben. A Suzuki beszállítóit vizsgáló, mélyinterjúkutatáson alapuló klaszterelemzés a magyarországi beszállítók négy csoportját különítette el. A „hazai kisvállalkozások”, a „heterogén hazai középmezőny”, a „külföldi nagyvállalatok” és a „megfiatalodott dinoszauruszok” csoportja várhatóan eltérő módon fog beilleszkedni a megváltozott értékláncba, ahol elsősorban a vállalati méret, a technológiai együttműködésben való részvétel képessége válik egyre fontosabb versenyelőnyé.

Kulcsszavak: válság, autóipar, beszállítói hálózatok

A közvetlen külföldi beruházások és a beszállítói kapcsolatok ágazati, makro- és mikroszintű elemzése a külföldi szakirodalom slágertémája (lásd például Dyer, 1996; Aller, 1999; Hirschman, 2000; Lipsey, 2002; UNCTAD 2001). Hazánkban a problémakör – párhuzamosan a külföldi tőkére erőteljesen támaszkodó modernizációs stratégia megvalósulásával – az 1990-es évek második felétől vált a közgazdasági diskurzus fontos elemévé, a beszállítókról szóló empirikus kutatások jelentős részben ez után készültek (ezek összefoglalóit lásd többek között: Árva, 1997; Sass-Szanyi, 2004; Mészáros, 2004; Sass et al., 2006).

A hazai beszállítókról szóló tucatnyi kutatás közül azonban csak néhány olyan volt, amely a beszállítókat tipizálta volna, amely az igen heterogén beszállítók között csoportokat különített volna el. Sőt, a külföldi vállalatok importhányadát, a hazai beszállítók szerepét, az integráltságot, a külföldi vállalatok elvárásait és a hazai beszállítók versenyképességét vizsgáló kutatások egy része kezdetben nem különböztette meg a magyar tulajdonú vállalatokat a hazánkban működő egyes tu-

lajdonban levő, illetve külföldi vállalatoktól (Farkas, 2001). Másrészt a kutatások egyáltalán nem vizsgálták meg az elsővonalbeli beszállítók beszállítóit, vagyis az értékláncban hátrább levő vállalatokat sem (Mészáros, 2009). Empirikus kutatásom többek közt azt tűzte ki célul, hogy az első- és másodvonalbeli beszállítók között elkülönítse a hazai beszállítók különböző csoportjait.

A beszállítókat tipizáló, különböző csoportokba soroló tanulmányok közül Árva és Diczházy 1990-es évek végére vonatkozó kutatása emelhető ki, mely szerint a hazai tulajdonú beszállítói cégeknek három fő csoportja volt megkülönböztethető (Árva – Diczházy, 1998). Az első csoportba az egykori állami, privatizált nagyvállalatok tartoztak, amelyek elvesztették piacaikat, pénzügyileg leépültek, ugyanakkor infrastruktúrájuk, munkaerőjük java megmaradt. Itt a külföldi partner alapvetően bér munka jellegű kooperációt valósít meg, az anyagokat, alkatrészeket a partner adja, a piacot is biztosítja, átadhat technológiát is. A második jellegzetes csoportba olyan középvállalatok tartoznak, amelyeknek múltjuk miatt megfelelő referenciájuk van, és így

a legjobb lehetőségük van kedvező beszállítói pozíciók szerzésére. A harmadik, igen hátrányos helyzetű csoport olyan magánvállalkozóké, amelyek megfelelő referencia hiányában még viszonylagos rugalmasságuk és gyorsaságuk ellenére sem tudnak jó pozíciókhoz jutni.

Egy másik hazai kutatás (UK Know How Fund, é. n.) a hazai vállalatokat SWOT-analízis segítségével három csoportba osztotta, melyek rendezőelvei a piaci pozíció és a piaci kilátások voltak. Az első, gyenge piaci pozícióban levő csoportba azok a kis- és középvállalatok tartoznak, amelyek beszállítói tradíció nélkül, alacsony technológiai színvonallal, komolyabb menedzsmentismeretek, illetve -kapcsolatok nélkül próbálnak belépni a piacra. A közepes piaci erővel bíró vállalatoknak van beszállítói tapasztalata, felkészültek, és viszonylag jók a kapcsolataik. Az erős piaci pozíciójú csoport cégei komoly beszállítói tradíciókkal rendelkeznek, magas technológiai színvonalat képviselnek, kapcsolataik stabilak. Az idézett kutatás a lehetséges felvevőpiacok osztályozását is elvégezte: nagy piacnak tekinti a multinacionális összeszerelő vállalatokat, illetve közvetlen beszállítóikat. Ez a piac nem csupán nagy, hanem viszonylag zárt is, mivel a szereplők kapcsolatai kialakultnak tekinthetők, az elvárások pedig igen magasak. A közepes piacok kevésbé zártak, a közvetlen beszállítók, a magyar összeszerelők, illetve a magyar integrátorok találhatóak ebben a csoportban. Az elvárások itt is magasak, azonban itt már könnyebb beszállítónak válni. A kis piacok (például hazai részegységgyártók) közepes elvárásaikkal közepesen nyitottak, azonban – méretük miatt – csak lokális, regionális szinten jelenthetnek hűzőerőt a kis- és közepes magyar vállalatoknak.

Mint látni fogjuk, az autópári átalakulások egyik hatása az, hogy a jelenleg viszonylag zárt piacok némileg nyitottá, majd az új kapcsolatok megszilárdulásával ismét zárttá válnak. Másik hatás, hogy megváltozik a piac mérete. Nem csupán arról van szó, hogy a válság nagymértékben szűkíti a piacot, és előbb-utóbb megindul egy újabb fellendülés, hanem arról is, hogy a vállalati koncentráció és a készülő modellek szélesebb vagy szűkebb skálája határozza majd meg a vállalatok számára releváns piac méretét. Az idézett kutatás a kis- és közepes vállalatok lehetőségeit a lehetőségek mátrixában foglalta össze az 1. táblázatban.

Ezek a megállapítások nemcsak azért fontosak, mert a beszállítók csoportjai és azok jellegzetességei ma is relevánsak lehetnek, hanem azért is, mert a piac (pontosabban a partnerek) elvárásainak rendszerbe emelésével rávilágítanak arra, hogy a beszállítók erősségei csak bizonyos környezetben, bizonyos partneri elvárások mellett használhatók ki, s más piacon az elvárások is módosulnak, más vállalatok lehetnek csak sikeresek.

**Kis- és közepes vállalatok
beszállítónak válásának lehetőségei**

Kkv-k felkészültsége	A beszállítói piac mérete		
	nagy	közepes	kicsi
gyenge	gyenge	gyenge	közepes
közepes	gyenge	közepes	kedvező
erős	közepes	kedvező	kedvező

Forrás: UK Know-how Fund: Összefoglaló jelentés és javaslatok megfogalmazása a kkv-szektor lehetőségeinek fejlesztésére.

A fenti megállapítások egybecsengenek Sass Magdolna és Szanyi Miklós (2004) összegzésével. Ezek szerint a helyi beszállítások szintjét a következő tényezők határozzák meg: a beruházás típusa (zöldmezős beruházás, privatizált vállalat, egyesüléssel, összeolvadással létrejött vállalat), a szektorális jelleg, az exportorientáltság szintje, a beruházó országa, a hazai és a külföldi vállalati szektor közötti különbség, a potenciális hazai beszállítások minősége és mennyisége, a külföldi vállalatok globális stratégiája, a hazai leányvállalatnak a multinacionális vállalat termelési hálózatában elfoglalt helye.

Tanulmányom célja pedig épp annak meghatározása, hogy a magyarországi beszállítók különböző csoportjai milyen helyet foglalhatnak el a válság hatására megváltozó termelési láncban.

A beszállítók csoportjai

Az előző alfejezetben idézett kutatásoknál az általam végzett felmérés alapján létrehozott vállalatcsoportok alkalmasabbak arra, hogy válság utáni rendszerben elfoglalt helyüket megpróbáljam meghatározni. Ennek oka nemcsak az, hogy kutatásom jóval frissebb az idézettekénél, hanem az is, hogy a kutatás célja nem csupán az egyes beszállítói csoportok elkülönítése volt, hanem az is, hogy a beszállítói hálózat jellemzőit, valamint a vállalatok abban elfoglalt helyét meghatározza.

Az empirikus kutatás alapját a Suzukit, illetve a Suzuki első- és másodvonalbeli beszállítóit vizsgáló mélyinterjúim jelentették, melyek keretében 30 vállalatvezetőt kerestem fel. Az interjúk a válság előtt (zömében 2007-ben) készültek, az eredményeknek azonban a válság, pontosabban a válság után kialakuló új rendszer különös jelentőséget ad. A 29 vállalatból álló minta elemzéséhez, a vállalati csoportok kialakításához a klaszteranalízis módszerét használtam.¹ A statisztikai elemzés módszertani részleteitől e helyütt eltekintek, csupán annyit jegyeznek meg, hogy a klaszteranalízis

során az árbevétel, az alkalmazotti létszám és a jegyzett tőke nagysága, a vállalatok kora és a külföldi tőke aránya jelentették a bevont változókat. *Az így kapott négy klaszter a Magyarországon működő Suzuki-beszállítók négy jól megkülönböztethető csoportját jelenti.*

Hazai kisvállalkozások

Az első (11 vállalatot tartalmazó) klaszterben döntően magyar tulajdonú, nagyon kis részben vegyes tulajdonú vállalatok találhatók, döntő többségük az 1990-es, illetve 1980-as években alakult, egy részük tipikus családi vállalkozásként. Tulajdonjogilag függetlenek, nem állnak anyavállalatok irányítása alatt. A vállalatok mintegy fele nem első vonalbeli beszállító, csak a Suzuki partnereivel, beszállítóival állnak kapcsolatban, így a vertikális láncban a második sorban helyezkednek el. A gyártott termék és a tevékenység típusa szerint ez a klaszter igen heterogén, hiszen találhatunk csupán forgalmazással foglalkozó vállalatot éppúgy, mint alacsony hozzáadott-értékű termékek gyártásával, fröccsöntéssel, préselt alkatrészek gyártásával foglalkozót, de akad köztük szerszámgyártásra, prototípusgyártásra, egyedi célgépek gyártására, műszaki fejlesztésre és tanácsadásra szakosodott vállalat is. Tehát korántsem állítható, hogy az ebbe a klaszterbe tartozó cégek csak alacsony hozzáadott-értékű, bémunkaszerű tevékenységeket végeznének. Erre utal, hogy néhányuk esetében a vállalat megalakításának oka kifejezetten a szaktudás, mérnöki tudás hasznosítása volt. Kis részüknél haladja csak meg a Suzukinak történő közvetlen és közvetett beszállítások aránya az 50%-ot, az egyoldalú függés csak a csoport egy részére jellemző. Kis- és közepes vállalkozások, az árbevétel egy cég esetében sem haladja meg az egymilliárd Ft-ot, alkalmazotti létszámuk nem nagyobb 80 főnél.

A heterogén hazai középmezőny

A második (hat vállalatot tartalmazó) klaszter cégei (egy vegyes vállalat kivételével) tisztán hazai tulajdonban vannak. Ezek egy része egykori állami nagyvállalat volt, más részük az 1990-es években jött létre hazai kisvállalkozásként, ezután dinamikusabban növekedett. Előbbi csoport jó része viszonylag sikeresen átalakult egykori állami vállalat, illetve annak része, utóbbi csoport pedig egyértelműen sikeres, eredetileg is magántulajdonú hazai vállalkozás. Mindkét csoport a duálisnak mondott (Hamar, 2001; Hamar – Nagy, 2001) hazai gazdaság magyar tulajdonú középállalata, némiképp ellentmondva a dualitás tételének. Tevékenységét tekintve a csoport igen heterogén. A cégek nagy részére nem jellemző, hogy túl nagy lenne a Suzuki aránya az árbevételben, az egyoldalú függőség ebben a csoport-

ban inkább kivételes. Árbevételük többségében kétmilliárd Ft körüli, illetve feletti, egy részük nagyvállalat, döntő többségük nagyobb középállalat (250-tól nem sokkal elmaradó foglalkoztatotti létszámmal), viszonylag magas a vállalatok jegyzett tőkéje, sok esetben meghaladja a százmillió Ft-ot.

Külföldi nagyvállalatok

A harmadik klaszter hét tagja egy (többségében külföldi tulajdonban levő) vállalat kivételével kizárólagos külföldi tulajdonban levő, zöldmezős beruházással vagy privatizációval az 1990-es évek elején létrejövő, külföldi anyacéggel rendelkező vállalat. Tevékenységük heterogén, magas technológiai színvonalat képviselő, a Suzuki szempontjából stratégiai terméket éppúgy találunk, mint fröccsöntést vagy kereskedelmet. Többségük első vonalbeli beszállító, közvetlenül kapcsolódnak a Suzukhoz, ők helyezkednek el a beszállítói piramis tetején. A vállalatok többségének éves árbevétele kétmilliárd Ft felett van, van közöttük több 250 fő fölötti nagyvállalat, egy kivételével száznál több alkalmazottjuk van, s többségük a válság előtt a vállalat dinamikus növekedéséről számolt be.

Megfiatalodott dinoszauruszok²

A klaszteranalízis által külön csoportba sorolt négy nagyvállalat méretét (árbevétel, alkalmazotti létszám, jegyzett tőke) tekintve a minta legnagyobb cégei között van. Közülük két vállalat igen nagy múltra tekint vissza, míg a másik kettő megalakulása az 1960-as évek iparosítási hullámának eredménye. Utóbbiak tisztán magyar tulajdonban levők, az előbbieket közül egyik vegyesvállalat, másik tisztán külföldi tulajdonban van. A négyből három vállalatot a Suzuki keresett meg, s kérte fel őket beszállítónak még 1992-ben. Látszik, hogy a Suzuki bízott a hagyományos nagyvállalati körben, ez az 1990-es évek elejének épp csak formálódó hazai kis- és középállalati szektorát tekintve érthető. A Suzuki mindegyik vállalat fontos vevője, de csak az egyik esetben haladja meg a részesedés az 50%-ot. A több lábbon állás és a kisebb kiszolgáltatottság feltétlenül nagy előnyt jelent. Közülük két vállalat is volt már az Év Beszállítója.

A beszállítók pozíciója a válság előtt

A versenytársakat és a versenyhelyzetet a vizsgált vállalatok igen eltérően ítélték meg. A szolgáltatással, speciális termékek gyártásával foglalkozók közül több is beszámolt arról, hogy alig akad versenytársa, ennek oka, hogy a vállalat igen speciális terméket gyárt, illetve hogy a sikeres kapcsolat kialakításában sokat

számít a földrajzi távolság. A nagyobb értékű terméket gyártó vállalatok esetében jellemző volt a globális verseny, míg a műanyagipari és fémipari cégek nagy része hazai, illetve regionális versenytársakról számolt be, nemritkán a mintában szereplő más vállalatok némelyikét konkrétan is megnevezve. Ez utóbbi kategóriákban mind a globális, mind a regionális, mind a hazai versenyt erősnek és növekvőnek nevezték.

A verseny a vizsgált vállalatok mintegy fele szerint árverseny. Kell egy adott minőséget nyújtani, de a szintet teljesítők között az ár az egyetlen kritérium. A minőséget, a pontosságot viszonylag kevés vállalat említette, ezek kis része a műanyagipari, de többségük speciális terméket gyárt, illetve szolgáltatást nyújt. Néhány vállalat megemlítette az informális kapcsolatok fontosságát is.

A beszállítók egy része kizárólagosan felelős egy adott termékért. Véleményem szerint egy ilyen helyzetben mindkét fél számára fontos a megbízhatóság és a hosszú távú gondolkodás. S mivel akár egy termék hiánya is képes zavarokat okozni a termelésben, a megrendelő számára a partner megtartása kulcsfontosságú. Ezt igazolja a ritkán ugyan, de előforduló minőségi hibák kezelése is: ezek nem feltétlenül jártak a kapcsolatok megszakadásával.

Összességében úgy tűnik, *a vállalatok nagy része a válságot megelőző időszakban stabilan őrizte pozícióját*, a Suzuki állandó partnere volt. A versenyelőnyt firtató nyitott kérdésre azonban rendkívül sokféle, ám a vállalatokról kialakult képet nagyrészt alátámasztó választ kaptam, ezek a következők voltak.

A külföldi tulajdonú cégek leányvállalatai közül több a hozzáértést, a tőkeerőt és a méretgazdaságosságot, az anyacég globális kapcsolatait említette versenyelőnyként, egy-egy vállalat a márkanévet, a terméktervezésben megmutatkozó előnyeit, az értéknövelt szolgáltatás nyújtásának képességét, a K+F előnyöket hozta fel.

A magyar tulajdonú kis- és közepes, újonnan alakult vállalkozások (tehát a heterogén középmezőny és a hazai kisvállalkozások) közül többen említették a kis méretet, a rugalmasságot, a versenyképes árat, egy-egy cég a központi vezetés előnyeit, a hozzáértést, a szellemi tőkét, a kis piaci szegmens megcélzását, az egyedülálló technológia alkalmazását, a kapcsolatrendszert, a megbízhatóságot, a minőséget, a tőkeerőt, a növekedést.

A megfiatalodott dinoszauruszok mindegyike a tapasztalatot, az iparágba történő korai belépést és a méretnagyságot, kisebb arányban a sikeres átalakulást, a japán minták átvételét, az alacsony vidéki munkabéretet tartotta fontosnak.

A legfontosabb kérdés az, hogy ezeket a *versenyelőnyöket, illetve a fent már ismertetett erősségeket a*

vállalatok az új környezetben, az új elvárásokkal szembeesülve hogyan lesznek képesek kihasználni.

A megkérdezett vállalatok már a válság előtt is számos olyan *veszélyt, illetve gyengeséget* említettek, amelyek a helyzetüket negatívan befolyásolhatják. Az egyik legnagyobb veszélyt a fokozódó árverseny jelenti, amelynek oka nemcsak a szaporodó versenytársakban keresendő, hanem abban is, hogy a cégek az egyik vállalatvezető szavaival élve „kettős prés” alá kerültek. Ez egyrészt a növekvő alapanyagáraknak, másrészt a megrendelők kemény és versenyztető árpolitikájának volt köszönhető – a válságról szóló amerikai elemzések kiemelik, hogy ez a válság hatására sem enyhült (US Department of Commerce, 2009).

Súlyos problémát jelent még ezenkívül több cég esetében a kiszolgáltatottság, a legfontosabb partner nagy súlya az árbevételben. Ezen már a válság előtt is több cég változtatni szeretett volna, de ez épp a kapacitáskorlát és a tőkehiány (mint a növekedést és a termelés diverzifikációját akadályozó tényezők) miatt nem könnyű. A konjunktúraérzékeny, a többi szektornál, illetve a GDP-nél volatilisabb autóipart (OECD, 2009) a válság a többi iparágnál is érzékenyebben érintette (IMF, 2009). Az egy lábbon állás, a kiszolgáltatottság jelentős hátránnyá vált, a kereslet visszaesése miatti termelés-csökkenés rendkívül gyorsan végigfutott a vertikumon. A válság hatásai azonban túlmutatnak egy erőteljes ciklikus visszaesésen, és hosszabb távon is meghatározhatják a beszállítói rendszer jövőjét.

Az autóipari beszállítói hálózatok átalakulása a válság előtt

Az autógyártás – szervezeti, termelés-szervezési szempontból – igen innovatív iparág. Az 1900-as évek legelején az autóipar kisipari termelési rendszere a részegységeket gyártó független vállalkozókon, illetve a termelés folyamatát technológiai, szervezési szempontból átfogni képtelen autógyártókon alapult. Majd a *fordizmus* egy technológiai rendszerbe illesztette a teljes gyártási folyamatot. Ennek fontos eszköze a részegységek szabványosítása, standardizálása volt: a kisipari termelési rendszer pontatlan, sok esetben utólagos megmunkálást igénylő alkatrészeit felváltották a standard, egymáshoz pontosan illeszthető, egyszerűen összeszerelhető alkatrészek. A beszállítók nem vettek részt a termékek tervezésében, a tervezés területén az együttműködés ismeretlen volt. *A kicsi, könnyen lecserélhető beszállítók egymással áralapú versenyt folytattak* (Turnbull – Oliver – Wilkinson, 1992; Hudson, 1994; Streeck, 1998).

A *toyotizmus* alapjaiban változtatta meg a beszállítói rendszert: a rugalmasan helyettesíthető, rövid

távra alkalmazott partnerek helyett a japán, illetve a toyotizmus elveit átvevő autógyárak megpróbálták *hosszabb távú kapcsolatokat* kialakítani beszállítóikkal. A közvetlen beszállítók számát radikálisan csökkentették, a nagyobb, megbízható partnereket részesítették előnyben. Az így kialakuló kapcsolatok mindkét fél részéről növelték a függőséget, ezért a partnerek kiválasztása elődleges fontosságúvá vált (Turnbull – Oliver – Wilkinson, 1992).

A kapcsolatok megszilárdultak, egyre szorosabbá váltak, a partnervállalatok már nem csupán alvállalkozók, kisebb egységek beszállítói, hanem *egyre komplexebb részegységek gyártói* lettek, amelyeket az autógyártók ösztönöztek a növekedésben, stabil és növekvő volumenű megrendelésekkel láttak el. A tömegtermelést felváltó tömeges személyre szabás a beszállítók részéről is nagyobb rugalmasságot, magasabb fokú technológiai együttműködést kívánt meg. A vertikális láncban így nagy különbség alakul ki az autógyár stratégiai, technológiai partnereinek tekintett első vonalbeli (közvetlen) beszállítók, illetve ezek beszállítói, a másodvonalbeli beszállítók, illetve az őket kiszolgáló harmadik stb. vonalbeli beszállítók között.

Az első vonalbeli beszállítók egyre inkább stratégiai partnerré váltak, amelyek sok esetben részt vettek a termékek tervezésében is. Ők már nem alkatrészeket, hanem részegységeket, teljes rendszereket szállítottak be. A toyotizmus rendszerében az első vonalbeli beszállítók integrátorként működnek: egy-egy vállalat több tucat alvállalkozóból, beszállítóból álló hálózatot fog össze: a vertikális láncot ő irányítja. Az alsóbb szinteken lehetővé válik a specializáció, egy-egy kisebb vállalat csupán meghatározott, egyszerű műveletekkel foglalkozik, igen szabályozott keretek között (Futó – Hurton, 1997, Hudson, 1994, Fujita – Hill, 1995; Humphrey – Memedovic, 2003).

A fenti folyamatok ellenére sem állítható azonban, hogy az autóiipari beszállítói rendszerek teljes egészében toyotistákká váltak volna, inkább egyfajta *konvergencia* volt megfigyelhető az európai és amerikai, fordizmus jegyeit még jobban magukon viselő struktúrák és a klasszikus toyotizmus beszállítói rendszere között (Kim – Michell, 1999), a vállalatok rendszerei ugyanakkor továbbra is különböznek egymástól (Bensaou – Venkatraman, 1995).

Az autóiipar az ezt megelőző válságokra is strukturális átalakulással reagált (Somai, 2009), s most is *az a fő kérdés*, milyen változások mennek végbe, pontosabban, *hogy a válság alatt, illetve a válság után kialakuló új rendszerben mi lesz a szerepe az autóiipar beszállítóknak, folytatódik-e a toyotista struktúrák térhódítása?*

A beszállítói hálózatok átalakulása

Mivel a magyarországi (és térségbeli) autó-összeszerelők szinte mindegyike, illetve a beszállítók jelentős része is multinacionális vállalatcsoport tagja, így a nemzetközi trendek a magyar piacon is érezhetőek, illetve érezhetőek lesznek. Az, hogy mindezek milyen mértékben, illetve sebességgel érvényesülnek, természetesen függ többek között a vállalatcsoport centralizációjának mértékétől, a döntéshozatali mechanizmusoktól, a vállalat stratégiájától, valamint a hazai vállalati környezettől is.

A beszállítói rendszerek szempontjából *véleményem szerint a vállalati méret, illetve a koncentráció növekedése, a kapcsolatok mélyülése, valamint a* (környezetvédelmi szempontok és a jövőbeli magas energiaárak miatt bekövetkező) *technológiai váltás lehetnek azok a tényezők, amelyek a beszállítói hálózatok működését hosszabb távon is befolyásolják*. Természetesen 2010 legelejen végleges következtetéseket nem lehet még levonni, a legfrissebb ágazati adatokból a fontosabb trendek azonban már kirajzolódnak.

Az egyik legfontosabb kérdés, hogy a válság milyen hatást gyakorol a koncentrációra, illetve a felvásárlások és összeolvadások dinamikájára. Az ágazatra már a válság előtt is növekvő koncentráció volt jellemző. Az autóiipari (összeszerelőket és alkatrészgyártókat érintő) felvásárlások lendülete a válság hatására mind értékben, mind a tranzakciók számát tekintve megtört, azonban világszinten még 2008-ban is meghaladta a 31 milliárd dollárt a felvásárlások és összeolvadások összértéke, számuk pedig 2007-hez képest alig csökkent (604-ről 549-re). (PWC, 2009a). 2009-es összesített adatok még nem állnak rendelkezésre, azonban valószínűsíthetjük, hogy a felvásárlások lendülete (már csak a csődök és az ezzel összefüggő felvásárlások miatt sem) tört meg teljes mértékben, ez pedig a piaci koncentráció további növekedését okozhatja. További érdekes jelenség, hogy mivel az autóiipari beszállítók az autógyártók szempontjából kulcsfontosságúak, és a válság hatására előbbiek stabil működése veszélybe került, az autógyártók különböző eszközökkel maguk is ösztönzik beszállítóik koncentrációját. Átviszik szerszámaikat egy másik, stabilabb helyzetben levő beszállítóhoz, ráveszik beszállítóikat, hogy vásárolják fel a gyengébbeket, esetleg saját maguk vásárolják fel őket (Somai, 2009). *Hosszabb távon a válság tehát csak mérsékelten törte meg a koncentráció növekedésének lendületét, vagyis az várhatóan a válság alatt és annak elmúltával növekedni fog*.

Másrészről a vállalatok közötti (tulajdoni összefonódással nem összefüggő) együttműködések szerepe is növekszik. Ahogy Sergio Marchionne, a Chryslerrel 2009 elején megállapodást kötő Fiat vezetője fogalma-

zott: „Ebben az iparágban a függetlenség többé már nem fenntartható. Többé már nem lehetséges, hogy saját magunk gyártsuk az autókat”. (Marchionne, 2009) Az USA-ban a három autóiipari óriás (Detroit 3) is mélyebb együttműködésre törekszik, különösen a kutatás-fejlesztés, a design, a termelés területén (US Department of Commerce, 2009). Az iparági elemzések azt mutatják, hogy valószínűleg a *beszállítói ipar is követni fogja a stratégiai szövetségek, technológiai és más együttműködések irányába mutató trendeket* (PWC, 2009b).

Rendkívül fontosak a beszállítói hálózatokat is nagymértékben érintő *technológiai változások*. A megfelelő technológia birtoklása, illetve a technológiai váltás képessége a dinamikus változó környezetben versenyelőnyre válhat. A szigorodó környezetvédelmi előírások (a károsanyag-kibocsátási szintek csökkentése), valamint a válság elmúltával valószínűleg magasabb olajárak miatti energiatakarékossági kényszer technológiai váltást kényszerít majd ki (Deloitte, 2009; PWC, 2009b).³

Egy olyan piacon, ahol a felvásárlások és összeolvadások, valamint a válság hatására bekövetkező csődök nagymértékben megváltoztatták a piac strukturális jellemzőit, a technológiai váltás kényszere további változásokat indíthat el. Jó példa erre, hogy 2009 végén a Suzuki és a Volkswagen olyan együttműködési megállapodást írt alá, melynek célja energiatakarékos és kis szén-dioxid-kibocsátású autók piacra dobása – ráadásul a tervek szerint a Volkswagen valószínűleg megvásárolja a Suzuki részvényeinek 19,9%-át (Suzuki, 2009).

A technológiai váltás szükségessége, az új modellek piacra dobása tehát megnöveli az autógyártók és a beszállítók közötti együttműködés jelentőségét. Az új technológiák és eljárások forrásai lehetnek ezentúl olyan innovatív beszállító vállalatok is, amelyekkel az autógyártó magasabb szintű együttműködést alakít ki (természetesen nem zárható ki azok felvásárlása sem).

A beszállítók úgy próbálják megőrizni pozícióikat, hogy újabb és újabb feladatköröket vállalnak át, legyen szó teljes modulok gyártásáról, vagy épp termékfejlesztésről. Azok a vállalatok, amelyek ezt nem teszik meg, egyre nagyobb versenynek vannak kitéve mind a versenytársak számát, mind az árakat tekintve. Az együttműködés magasabb foka hatást gyakorol a vállalatok közötti földrajzi távolságra is: ez a térbeli koncentrációt növelő tényező (US Department of Commerce, 2009). Ezzel párhuzamosan természetesen a méretgazdaságosság fontos versenyelőny lesz a jövőben is.

Mindezek a trendek azt jelentik, hogy *egyre koncentráltabb piacon, egyre nagyobb beszállítók alakítanak ki mélyebb együttműködések az egymással is egyre jobban együttműködő autógyártókkal.*

Lehetőségek és veszélyek: a hazai beszállítói csoportok további differenciálódása?

A válságot túlélő, s néhány éven belül megnövekedett kereslettel (az előrejelzéseket és scenáriókat lásd például Harvey, 2009; PWC, 2009b) szembesülő beszállítóknak a fent elemzett *új környezetben kell majd helytállniuk*. Azok a jelenlegi autóiipari beszállítók, amelyek *tőkeerősebbek, alkalmasak technológiai együttműködésre*, valószínűleg sikeresen tudnak részt venni az újabb modellek részegységeinek beszállításáért folyó, várhatóan igen nagy versenyben. Számukra az új rendszer hatalmas *lehetőségeket* jelent majd. *A külföldi nagyvállalatok sorsa nagyrészt hazai anyacégeik kezében lesz, önmagában nehéz lenne a leányvállalatok jelenlegi helyzetéből következtetéseket levonni, ceteris paribus (fenti erősségeiket tekintve) azonban ez a csoport az átalakulás nyertesévé válhat.*

A megfiatalodott dinoszauruszok csoportja, valamint a nagyobb, tőkeerősebb, fejlettebb technológiával rendelkező heterogén hazai középmezőny nevű klaszter tagjai szintén alkalmasak lehetnek arra, hogy a megváltozott környezetben, az új elvárások mellett is beszállítók maradjanak. Ennek oka, hogy technológiájukat, tapasztalatukat, méretüket várhatóan ki tudják majd használni az új környezetben is.

Azok a vállalatok azonban, amelyek nem tudnak megfelelni az új technológiai követelményeknek, illetve árban nem tudnak versenyezni az egyre koncentráltabbá és nemzetközibbé váló piacon, ki fognak esni az első vonalbeli beszállítók közül. Ez a veszély a *hazai kisvállalkozásokat és a heterogén hazai középmezőny kisebb, alacsonyabb technológiai színvonalat képviselő tagjait fenyegeti*. Azok a vállalatok tehát, amelyek nem képesek mélyebb technológiai együttműködésre, amelyek méretük révén nem tudnak majd megfelelni a növekvő mennyiségi igényeknek, ki fognak szorulni a piacról. A heterogén hazai középmezőny tagjai tehát differenciálódhatnak: azok a vállalatok, ahol a szaktudás volt eddig is a versenyelőny, képesek lehetnek az új technológiai kihívásokhoz alkalmazkodni, s ha nem jelent számukra hátrányt a kapacitáskorlát, talán helyt tudnak állni az új környezetben is.

A hazai kisvállalkozások csoportjára leselkedő *legnagyobb veszély a piac növekvő koncentrációja*, hiszen ők szembesülnek leginkább a kapacitáskorláttal, s egyre nagyobb cégekkel kell majd versenyezniük, valamint egyre nagyobb sorozatnagyságot igénylő vállalatok megrendeléseit kell majd teljesíteniük. Természetesen vannak tevékenységek (például prototípusgyártás, mérnöki tanácsadás), amelyek egyedi jellegüknél fogva kedvezhetnek a kis, rugalmas vállalatoknak.

A lezajló technológiai váltás, az új modellek megjelenése mindenképpen fel fogja borítani a kialakult struktúrákat, új beszállítókat von majd be, régiéket esnek ki a versenyből. Az autóiipari átalakulások egyik hatása éppen az, hogy a jelenleg viszonylag zárt piacok (Csonka, 2009) némileg nyitottá, majd az új kapcsolatok megszilárdulásával ismét zárttá válnak. Mivel az autóiipari beszállítói szerződések hosszú távra (akár 7-10 évre, egy-egy modell gyártásának időtartamára) szólnak, a már kialakult, konszolidálódott struktúrába kívülről belépni igen nehéz lesz: szűkülni fog az esetlegesen piacra lépő magyar kis- és közepes vállalatok lehetősége arra, hogy az első beszállítói vonalba bekapcsolódjanak. Épp ezért lehet sorsdöntő az elkövetkező néhány év a hazai vállalatok számára.

Ebben az esetben az újonnan belépő, illetve az első vonalból kieső vállalatok (zömében a hazai kisvállalkozások és a heterogén hazai középmezőny csoportjának tagjai) számára a másodvonalbeli beszállítás jelenthet lehetőséget. Hogy mekkora ez a lehetőség, már részben technológiai kérdés: függ attól, milyen termékeket gyártanak majd az első vonalbeli rendszerintegrátorok, mennyire lesz széles a készülő modellek skálája, mennyire válik globálissá a verseny a második vonalban, mekkora lesz a különböző szinteken a koncentráció mértéke, mekkora lesz a piac nagysága. Mivel egy új modell kifejlesztése 2-3 év (Liker, 2008) – így a 2010-ben piacra kerülő 160 új modell fejlesztését (Autonews, 2010b) még a válság előtt kezdték el –, a fenti kérdések nehéz lenne most választ adni.

Az alacsonyabb technológiai színvonalat képviselő (részben a hazai kisvállalkozások csoportjába tartozó, illetve részben a heterogén hazai középmezőny tagjai közül kikerülő) vállalatok előtt két út áll: proaktív stratégiával talán el lehet érni, hogy az első vonalbeli beszállítók részére fontos kiegészítő terméket gyártva, azokkal szorosan együttműködve a vállalat, illetve annak terméke nehezebben váljon helyettesíthetővé (ennek lehetőségei természetesen igen korlátozottak). Másik lehetőség a növekedés: az áralapú versenyben a méretgazdaságosság előnyeinek kihasználása a fellendülő környezetben ismét fontossá válhat. Erre viszont a válságban meggyengült, kevésbé tőkeerős vállalatoknak kevés esélyük lehet.

Az ágazat növekvő koncentrációja, a mélyülő beszállítói kapcsolatok és a technológiai váltás miatt tehát kettészakadhat a jelenleg igen heterogén hazai vállalati kör; hiszen a hazai beszállítók többségének kapacitás- és technológiai korlátai a kialakuló új rendszerben nyilvánvalóvá válnak, míg a vállalatok egy része remélhetőleg sikeresen helyt tud állni a megváltozott környezetben is.

Lábjegyzet

- ¹ Bár a minta elemszáma viszonylag kicsi, ennek ellenére nem egyedülálló hasonló módszerek használata (lásd Csendes, 2004). A minta viszonylag kis elemszámának oka részben a teljes sokaság korlátozott nagysága. A Suzuki mintegy 60-70 első vonalbeli beszállítóval rendelkezik, a vertikális lánc rövid volta, a magas importhányad (lásd Mészáros, 2009) miatt azonban nehéz volt másodvonalbeli cégeket felkeresni. A kis mintanagyság másik oka a vállalatok elzárkózása.
- ² Az elnevezés Voszka Éva nagyvállalati átalakulást elemző műveiben olvasható metaforára utal (lásd például Voszka, 1997).
- ³ Csak egy példa: 2010 elején, az autóiipari recesszió közepén is növekedett a lítiumos akkumulátorok iránti kereslet, az amerikai autóiipari beszállító, a Cellgard pedig új üzemet létesít ezek gyártására. Igaz, szerepe volt ebben a US Department of Energy által nyújtott 49 millió dolláros, technológiaváltást és munkahelyteremtést ösztönző támogatásnak is (Autonews, 2010). A gazdaságpolitika támogatása a technológiai váltást jelentősen fel fogja gyorsítani.

Felhasznált irodalom

- Aller et al. (1999): New Tendencies in Intern-firm Relations in the Automotive Industry and their Impact on European Periphery. Lessons from Spain. European Urban and Regional Studies Vol. 3, 255–264. old.
- Árva L. (1997): Külföldi működőtőke, hazai beszállítói kapcsolatok, külkereskedelmi mérleg és technológiatranszfer. Közgazdasági Szemle, XLIV. évf., 11. szám, 1007–1018. old.
- Árva L. – Diczházy B. (1998): Globalizáció és külföldi tőkeberuházások Magyarországon. Kairosz-Növekedéskutató, Budapest
- Autonews (2010): Supplier Celgard building lithium-ion battery film plant in N.C. <http://www.autonews.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20100120/OEM05/100129988/1128#ixzz0dH9L20vg> letöltés: 2010. január 21.
- Autonews (2010b): Automotive news. <http://www.autonews.com> letöltés: 2010. február 1.
- Bensaou, M. – Venkatraman, N (1995): Configurations of Interorganizational Relationships: A Comparison between U.S. and Japanese Automakers. Management Science, Vol. 41, No. 9 (Sept.) 1471–1492. old.
- Csendes I. (2004): Internet-vállalkozások indításának stratégiai és motivációs elemzése – a magyar portálszolgáltató vállalatok esete. PhD-értekezés, Budapest, BKÁE
- Csonka L. (2009): Hálózatok az autóiiparban: tanulás a kutatás-fejlesztés és az innováció érdekében. Külgazdaság, LIII. évf. július-augusztus, 89–109. old.
- Deloitte (2009): Industry Outlook: Automotive. 28 January 2009. http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Insights/hottopics/2009-Industry-Outlook/article/012d49642dff0210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm letöltés: 2009. november 20.
- Dyer, J.H. (1996): Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the

- Auto Industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 4 (Apr., 1996), 271–291. old.
- Fujita, K. – Hill, R.C. (1995): Global Toyotism and Local Development. *International Journal of Urban and Regional Research* Vol. 19, 7–22. old.
- Futó P. – Hurton E. (1997): A kis- és középvállalkozások háttérpári-beszállítói együttműködésének javítására, vállalkozói hálózatok kialakítására alkalmazható kormányzati technikák és ösztönzők, a fejlett országok tapasztalatainak figyelembevételével. Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft., Budapest
- Hamar J. (2001): A külföldi és a hazai tőkével működő vállalatok szerepe a magyar iparban. *Külgazdaság*, 45. évf., 4. szám, 4–34. old.
- Hamar J. – Nagy Á. (2001): A külföldi működőtőke szerepe a magyar gazdaság fejlődésében, különös tekintettel néhány kiemelt ágazatra. Kopint-Datorg Rt., Budapest
- Harvey, D. (2009b): Happier times ahead. AT Kearney. <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/happier-times-ahead-for-auto-suppliers.html?q=auto+suppliers> letöltés: 2010. január 2.
- Hirschman, A. O. (2000): Versengő nézetek a piaci társadalomról – és egyéb újabb keletű írások. József Műhely Kiadó, Budapest
- Hudson, R. (1994): New Production Concepts, New Production Geographies? Reflections on Changes in the Automobile Industry. *Transactions of the Institute of British Geographers*, New Series, Vol. 19. No. 3. 331–345. old.
- Humphrey, J. – Memedovic, O. (2003): The global automotive industry value chain: What prospects for upgrading by developing countries. Vienna: UNIDO <http://www.unido.org/file-storage/download/?file%5fid=11902> letöltés: 2008. március 9.
- IMF (2009): World Economic Outlook. Crisis and Recovery. International Monetary Fund, Washington D.C.
- Kim, J. – Mitchell, P. (1999): Relationship marketing in Japan: the buyer-supplier relationships of four automakers. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 14, Issue 2. 118–130. old.
- Liker, J. K. (2008): A Toyota-módszer. 14 Vállalatirányítási alapelv. HVG Kiadó, Budapest
- Marchionne, S. (2008): This party is over. *Automotive News Europe*. www.autonews.com/article/20081208/ANE03/812079963 letöltés: 2009. november 19.
- Mészáros Á. (2004): A magyarországi közvetlen külföldi működőtőke-beruházások exportenklávé jellege. *Külgazdaság*, 48. évf., 4. szám, 48–59. old.
- Mészáros Á. (2009): A beszállítói lánc hossza és az importhányad. Egy autóiipari kutatás eredményei. *Fejlesztés és Finanszírozás*, 4. szám, 26–35. old.
- OECD (2009): The automobile industry in and beyond the crisis. Organization for Economic Cooperation and Development, <http://www.oecd.org/dataoecd/57/61/44089863.pdf> letöltés: 2010. február 1.
- PWC (2009a): Drive value. *Automotive Insights* 2008. PricewaterhouseCoopers http://www.pwc.com/en_GX/gx/automotive/pdf/mergers-acquisitions-insights-2008.pdf letöltés: 2009. november 10.
- PWC (2009b): Capitalizing on change. *Global Automotive Perspectives* 2009. Issue 1. http://www.pwc.com/en_GX/gx/automotive/pdf/global-automotive-perspectives-2009-issue-1.pdf letöltés: 2009. november 1.
- Sass M. – Szanyi M. (2004): A hazai cégek és a multinacionális vállalatok közötti beszállítói kapcsolatok alakulása. *Külgazdaság*, 48. évf. 9. szám, 4–23. old.
- Sass M. – Czakó V. – Oszlay A. – Szanyi M. – Bakács A. (2006): A Beszállítói Programoktól a klaszter-támogatásig. Nemzetközi tapasztalatok, hazai lehetőségek. Budapest: ICEG EC. http://iceg.hu/hun/_docs/kutatasi_jelentesek/ICEG_EC_Beszallito_klaszter_0929.pdf letöltés: 2008. november 28.
- Somai M. (2009): Válság és autóiipar. In: Szalavetz Andrea: A válság hatása néhány kiemelt gazdasági tevékenységre. MTA VKI. Budapest, 18–37. old.
- Streeck, W. (1998): Book Review of Tolliday, Steven – Zeitlin, Jonatjan: *The Automobile Industry and Its Workers: Between Fordism and Flexibility*. *The Business History Review*. Vol. 62. No. 4. 720–722. old.
- Suzuki (2009): A VW és a Suzuki átfogó együttműködésbe kezd. Suzuki, 2009. december 9. http://www.suzuki.hu/pages/display/magyar_suzuki_zrt/cikk/cikk:a_vw_es_a_suzuki_atfogo_egyuttmukodesbe_kezd letöltés: 2009. december 30.
- Turnbull, P. – Oliver, N. – Wilkinson, B. (1992): Buyer-supplier relations in the UK automotive industry: strategic implications of the Japanese manufacturing model. *Strategic Management Journal*. Vol. 13. No. 2, 159–168. old.
- UK Know How Fund (é.n.): Összefoglaló jelentés és javaslatok megfogalmazása a kkv-szektor lehetőségeinek fejlesztésére. Kézirat
- UNCTAD (2001): World Investment Report 2001. Promoting Linkages. New York and Geneva: United Nations Conference on Trade and Development
- US Department of Commerce (2009): U.S. Automotive Parts Industry Annual Assessment. April. http://www.trade.gov/wcm/groups/public/@trade/@mas/@man/@aai/documents/web_content/auto_reports_parts2009.pdf letöltés: 2009. november 1.
- Voszka É. (1997): A dinoszauruszok esélyei. Nagyvállalati átalakulás és privatizáció. *Közgazdasági Szemle*, január, 31–41. old.

Cikk beérkezett: 2010. 2. hó
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2010. 4. hó