

HEGEDŰS DÁNIEL–VASVÁRI TAMÁS

Hazai vállalatok az értékláncban

Egy feldolgozóipari vállalat beszállítói kapcsolatainak elemzése

Jelen tanulmány új megközelítéssel vizsgálja egy külföldi tulajdonú feldolgozóipari vállalat 2015 és 2019 közötti beszerzéseit, a beszállítói hozzáadott érték és a függőségi viszonyok változását. Eredményeink alapján elmondható, hogy a hazai tulajdonú magyar beszállítók részaránya és hozzáadott értéke alacsony, ráadásul az összetettebb termékek szállítása is elérhetetlen számukra. E beszállítók jobban tudnak érvényesülni a szorosabb együttműködésen alapuló ügynevezett kooperációs beszerzésekben, amelyek során bekapcsolódhatnak a gyártási folyamatba, és így a tudástranszfer is nagyobb lehet. A túlzott beszállítói specializációból fakadó függőség és ciklikus termelés azonban könnyen a beszállítók lemorzsolódásához vezethet.*

Journal of Economic Literature (JEL) kód: L20, L23, L66, M11.

Bevezetés

A külföldi működőtőke iránt folyó verseny fő mozgatórugója, hogy a fogadó országok sokat nyerhetnek a külföldi vállalatok jelenlétéből fakadó közvetlen és közvetett hatásokból, a tudás terjedéséből fakadó külső hatások révén pedig hosszú távon javulhat a hazai vállalatok innovációs teljesítménye, termelékenységé. Kevesebb szó esik azonban arról, hogy e hatások bekövetkezése nem automatikus, és azok akár hátrányosak is lehetnek. Ez nagyban függ a külföldi vállalat hazai gazdasági kapcsolataitól (például belföldre vagy külföldre termel, milyen mértékben támaszkodik hazai beszállítókra), valamint attól, hogy milyen a fogadó gazdaság, illetve az ott működő vállalatok abszorpciók képessége.

* A kutatást az Innovációs és Technológiai Minisztérium Tématerületi Kiválósági Program 2020 – Intézményi Kiválósági Alprogramja finanszírozta, a Pécsi Tudományegyetem 4. – A hazai vállalatok szerepének növelése a nemzet újraiparosításában – tématerületi programja keretében. A szerzők köszönetüket fejezik ki az anonim lektornak értékes és előremutató észrevételeiért.

Hegedűs Dániel, PTE Közgazdaságtudományi Kar (e-mail: hegedus.daniel@tkk.pte.hu).

Vasvári Tamás, PTE Közgazdaságtudományi Kar (e-mail: vasvari.tamas@tkk.pte.hu).

A kézirat első változata 2020. szeptember 25-én érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2020.12.1245>

Kelet-Közép-Európa más országaihoz hasonlóan a magyar gazdaság teljesítményében is meghatározó szerepet játszanak a külföldi tulajdonú vállalatok: itt dolgozik a munkavállalók több mint negyede, e vállalatok adják az árbevétel, a termelési és hozzáadott érték közel felét, valamint a beruházások 40 százalékát (*KSH* [2020]). Az elmúlt húsz évben több kutatás foglalkozott a külföldi leányvállalatok jelenlétének hazai gazdaságra gyakorolt hatásaival és a hazai vállalatok globális értéklánca való kapcsolódásának lehetőségeivel. E terület az újraiparosítási törekvések (*NGM* [2016]) fényében újra felértékelődött. Ezt tovább fokozta a Covid-19-járvánnyal kapcsolatban kialakult ellátási bizonytalanság, a beszállítói struktúrák felülvizsgálatával (például *Beattie* [2020], *Cordon-Buatois* [2020], *Shih* [2020]) pedig felgyorsulhat a korábban más országokba vitt termelési funkciók visszatelepítése (*Ellram és szerzőtársai* [2013], *Pearce* [2014], *Stentoft és szerzőtársai* [2016], *Dachs és szerzőtársai* [2019]).

Tanulmányunkban egy külföldi tulajdonban lévő feldolgozóipari vállalat beszerzéseinek elemzésével keressük a választ arra, hogy mekkora szerep juthat a magyar tulajdonú beszállítóknak, elérhető-e számukra összetettebb termékek beszállítása, illetve a megrendelő vállalattól való függőség hatással van-e működésükre és a tudástranszferre. Ezenfelül első alkalommal teszünk kísérletet arra, hogy egy vállalat beszállítói körét több évet átfogóan vizsgáljuk, amivel alkalmunk nyílik arra, hogy értékeljük a beszállítói hozzáadott érték változását, valamint azt, hogy a beszállítók milyen mértékben képesek összetettebb termékek előállítására. Megközelítésünk új szemszögből támasztja alá a szakirodalom eddigi eredményeit: a hazai gazdaság fejlesztése érdekében minél inkább ösztönözni kell a külföldi tulajdonú vállalatok integrálódását.

A következőkben először röviden áttekintjük a külföldi vállalatok jelenlétének hatásait vizsgáló szakirodalmat, kitérve a magyar gazdaság kapcsán született eredményekre. Majd az alkalmazott módszertant, valamint az elemzésünk tárgyát képező külföldi tulajdonú vállalat működési kereteit és beszállítói politikáját mutatjuk be. Ezt követően ismertetjük és értékeljük az eredményeket. Végül levonjuk a következtetéseket.

Szakirodalmi áttekintés

A külföldi működőtőkéért folytatott verseny töretlen, és várhatóan a jövőben tovább fog növekedni (*WEF* [2012]). Ennek oka, hogy a beáramló külföldi működőtőke számos ponton pozitív hatást gyakorolhat a fogadó gazdaságra: munkahelyek jöhetnek létre, új technológiák/iparágak jelenhetnek meg, exportpiacok nyílhatnak meg, fokozódhat a verseny, amiből a fogadó gazdaság és annak szereplői is profitálhatnak. A külföldi működőtőke hatásai azonban sem nem automatikusak, sem nem feltétlenül csak pozitívak; a külföldi vállalatok jelenléte megakaszthatja a helyi vállalatok fejlődését, elszigetelt működésük pedig duális gazdaság kialakulásához vezethet (*Rugraff-Hansen* [2011], *Lux* [2017]). Fő kérdés tehát, hogy a helyi vállalkozások jól járnak-e a külföldi vállalkozások beáramlásával, tudnak-e profitálni jelenlétükből. Ez különösen fontos azokban a kevésbé fejlett országokban, ahol a helyi gazdaság abszorpciósi képessége alacsonyabb (*Gál* [2019]).

A szakirodalom a multinacionális vállalatok jelenlétéből fakadó tovaggyűrűző hatásoknak (*spillovers*) két típusát különbözteti meg: a *horizontális* hatások a versenytársak, a *vertikális* hatások pedig az értékláncban részt vevő vevők, viszonteladók (*előre irányuló*), illetve beszállítók (*hátra irányuló*) tevékenységét befolyásolják. A hatások lehetnek pozitívak, negatívak, illetve semlegesek is, azonban eredőjük és dinamikájuk sok esetben nem egyértelmű.

Horizontális tovaggyűrűző hatások érvényesülnek, ha a helyi vállalkozásoknak másolás vagy az erősödő verseny révén javul a teljesítményük, míg vertikális tovaggyűrűző hatások a helyi piacokon való értékesítés, illetve a helyi beszállítóktól való beszerzés útján terjedhetnek. E beszállítók idővel egyre magasabb hozzáadott értéket állíthatnak elő az értékláncban, azaz „feljebb léphetnek” (*upgrading*): összetettebb termékeket gyárthatnak, fejleszthetik termelési eljárásaikat, bővíthetik az ellátott feladatok körét (Szalavetz [2019]), vagy az értékláncban betöltött pozíciót tekintve akár előre is léphetnek (Humphrey [2004]).

Nem lépnek fel horizontális hatások, ha az adott iparágban nincsenek helyi versenytársak, vagy ha a multinacionális vállalatok exportra termelnek, és így jelenlétük nincs hatással a piaci viszonyokra. A vertikális hatásokat korlátozza, ha a multinacionális vállalatok csak csekély számú helyi értékesítési és beszerzési csatornával rendelkeznek. Ennek egyik oka, hogy a multinacionális vállalatok gyakran támaszkodnak multinacionális beszállítókra, amelyek a világ bármely pontján ugyanazt az alkatrészt vagy modult standard minőségben és nagy mennyiségben képesek biztosítani (Humphrey [2000]). Negatív hatásokat okoz, ha a multinacionális vállalatok termelékenységi előnyükből fakadóan megakasztják a helyi versenytársak fejlődését, vagy teljesen kiszorítják őket a piacról (*negatív horizontális hatások*), illetve ha már meglévő beszállítói és értékesítési kapcsolatok a külföldi tulajdonba kerülést követően leépülnek (*negatív vertikális hatások*).

A fentiekből jól látszik, hogy a hatások érvényesülésének alapvető feltétele a multinacionális vállalatok és a helyi szereplők közötti kapcsolat megléte. Az üzleti kapcsolatok mennyisége, minősége és tárgya kiemelt jelentőségű a tovaggyűrűző hatások megjelenésében. Az 1. táblázat bemutatja a vállalatközi kapcsolatok típusait. A táblázat alapján kézenfekvő az a következtetés, hogy hosszú távú együttműködés keretében több tudás juthat a helyi szereplőkhöz, mint egy egyszeri vevői, értékesítési vagy együttműködési kapcsolatban. Ugyanakkor a kapcsolatok elmélyülése során elbillenhetnek az erőviszonyok, ami egyoldalú függőség kialakulásához vezethet (Cox [2001], Caniels–Gerlenderman [2005], Lacoste–Johnsen [2015]).

Számos tanulmány azonosított multinacionális vállalatok jelenlétéből fakadó pozitív hatásokat a termelékenység (például Lin és szerzőtársai [2009], Alfaro–Chen [2013]), az export (például Kneller–Pisu [2007]), a technológiatranszfer (például Bloom és szerzőtársai [2013]) és a bérek (Lipsey–Sjöholm [2004]) terén. A vertikális külső tovaggyűrűző hatások (különösen a beszállítói kapcsolatok révén) gyakoribbak (például Javorcik [2004]), mint a horizontális pozitív hatások, aminek az az oka, hogy a vállalatok többnyire ellenérdekeltek a versenytársakkal való tudásmegosztásban, és többnyire korlátozzák is a tudás áramlását: például megtiltják, hogy a dolgozók versenytársnál helyezkedjenek el, illetve kerülnek a vegyes tulajdonú vállalatok alapítását (Erdal–Göçer [2015]).

1. táblázat

A vállalatközi kapcsolatok típusai

	Vertikális		Horizontális
	hátra irányuló	előre irányuló	
Tisztán piaci kapcsolat	egyszeri beszerzés	egyszeri értékesítés	piaci alapú technológia és menedzsmentszolgáltatások
Rövid távú kapcsolat	időszakos beszerzés szerződés alapján	időszakos eladások szerződés alapján	stratégiai szövetségen alapuló technológia és menedzsmentszolgáltatások
Hosszú távú kapcsolat, befektetés nélkül	beszerzésre vonatkozó megállapodások; kész- és félkész termékek gyártásának kiszervezése	értékesítésre vonatkozó megállapodások	közös projektek a versenytársakkal (K + F, marketing és disztribúció), licenc és franchise
Hosszú távú kapcsolat, befektetéssel	vegyes tulajdonú vállalat a beszállítóval	vegyes tulajdonú vállalat az értékesítés szereplőivel	vegyes tulajdonú vállalat alapítása

Forrás: Rugraff–Hansen [2011].

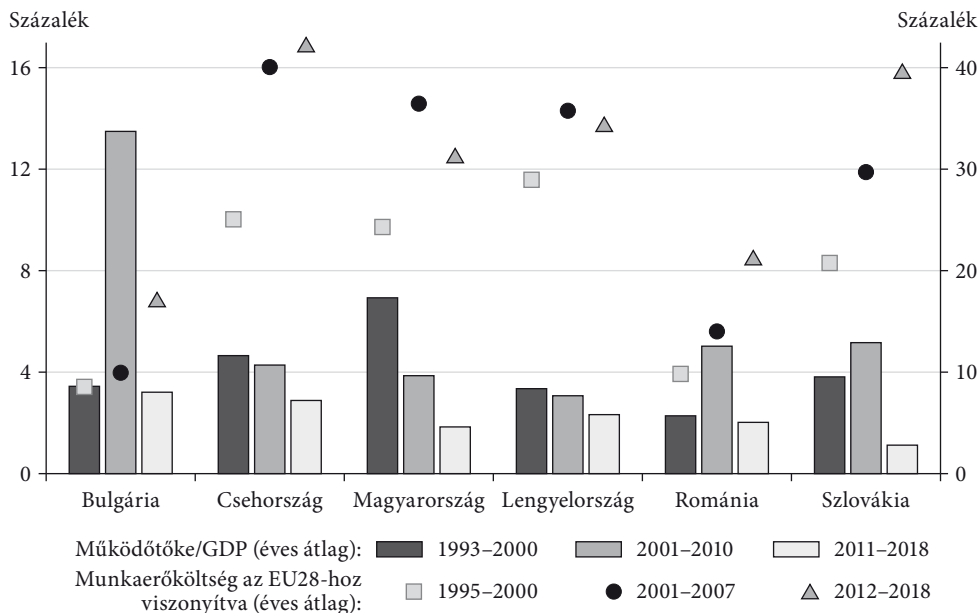
A piacnyitó beruházások jellemzően nagyobb hatással vannak a helyi vállalatok termelékenységére, mint a költségoptimalizáló befektetések (*Lin és szerzőtársai [2009]*), ugyanakkor utóbbi vállalatok pozitív hatással lehetnek a hazai vállalatok exportteljesítményére (*Greenaway és szerzőtársai [2004]*, *Kneller–Pisu [2007]*). A tovagyűrűző hatásokat szervezeti sajátosságok is befolyásolhatják: minél inkább decentralizált egy vállalatcsoport, a leányvállalatok annál több szabadságot kaphatnak a beszállítók kiválasztásában, ezáltal a helyi vállalkozások bevonásában. A hatások érvényesülésében jelentős szerepet játszik a fogadó ország és a helyi vállalatok abszorpciós képessége is (például *Crespo–Fontoura [2007]*): általánosságban elmondható, hogy minél fejlettebb a fogadó ország, annál erősebbek a tovagyűrűző hatások (*Scott–Kennel–Enderwick [2005]*, *Gál [2019]*). A tudástranszfernek ugyanis feltétele, hogy legyenek olyan vállalatok, amelyek technológiai lemaradása nem jelentős, dolgozói magasan képzettek, és befektetnek tanulási és innovációs képességeik fejlesztésébe.

Kelet-Közép-Európában nagy szerepe volt a külföldi működőtőkének a rendszerváltást követő piacgazdasági átmenetben. 2018-ra a külföldi működőtőke GDP-hez viszonyított aránya Bulgáriában 76 százalékos, Csehországban 64 százalékos, Magyarországon 57 százalékos, Szlovákiában 54 százalékos, Lengyelországban 40 százalékos, Romániában pedig 39 százalékos volt.¹ A beruházások hajtóereje elsősorban az olcsó munkaerő és az ebből fakadó magas munkatermelékenység (*1. ábra*). A régióban elsősorban zöldmezős beruházások valósultak meg (*Marin és szerzőtársai [2003]*), multinacionális vállalatok foglalkoztatják a munkaerő 20-30 százalékát, ők állítják elő a hozzáadott érték 35-50 százalékát (*Eurostat [2017]*).

¹ <https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>.

1. ábra

Hat kelet-közép-európai országba beáramló működőtőke (bal tengely) és a munkaerőköltség szintje (jobb tengely) az EU28 átlagához viszonyítva



Forrás: Eurostat- és UNCTAD-adatok (<https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>) alapján saját számítás.

A magyar gazdaság működésében (is) meghatározó a külföldi működőtőke.² 2018-ban a multinacionális vállalatok alacsony száma (2,5 százalék) ellenére az összes foglalkoztatott 26,4 százaléka ezekben a vállalatokban dolgozott, a nettó árbevétel és a hozzáadott érték csaknem fele náluk képződött, valamint a beruházások 40 százalékát is ők hajtották végre. Kiemelkedő a német vállalatok szerepe: a nemzetgazdaság hozzáadott értékének 13,6 százalékát ők állítják elő, megelőzve az amerikai (8,1 százalék) és az osztrák (3,8 százalék) leányvállalatokat (*KSH* [2020]). A multinacionális vállalatok megjelenésének fő hajtóereje a költségoptimalizálás, így nem meglepő módon elsősorban a munkaerő-intenzív feldolgozóiparban, valamint az üzleti szolgáltatások területén jelentek meg. Utóbbi területen 55 ezer főt foglalkoztatnak (*HIPA* [2019]), és ők alkalmazzák a feldolgozóipari dolgozók felét, miközben náluk realizálódik az árbevétel, a hozzáadott érték és a beruházások 70 százaléka (*Vasvári és szerzőtársai* [2019]), ráadásul az ipari export belföldi hozzáadottérték-tartalma csak 44 százalék (*Csoma* [2018]).

Az elmúlt évtizedekben számos kutatás vizsgálta, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok milyen hatást gyakoroltak a magyar gazdaságra. *Halpern–Muraközy* [2007] kutatása megállapítja, hogy a multinacionális vállalatok jelenlétéből fakadóan csak

² A külföldi működőtőke beáramlásának történeti áttekintését lásd *Árva* [1997] és *Antalóczy* [2003] munkáiban.

vertikális hatások azonosíthatók. Ugyanakkor a külföldi vállalkozások hatással lehetnek azokra a versenytársakra, amelyek földrajzi értelemben közel helyezkednek el a multinacionális vállalatokhoz. A horizontális tovaggyűrűző hatások alacsony szintjét okozhatja az is, hogy a magyar gazdaságból hiányoznak azok a nemzeti bajnokok, amelyeknél e hatások lecsapódhatnak (*Lux* [2017], *Gál* [2019], *Vasvári és szerzőtársai* [2019]). Hasonló következtetésre jut *Békés és szerzőtársai* [2006] is: eredményeik alapján Magyarországra is igaz, hogy a nagyobb és termelékenyebb vállalatok inkább képesek az externáliák hasznosítására, mint a kisebb cégek.

A vertikális hatások jobb kiaknázása érdekében az állam már az 1990-es évek óta folytat beszállítóösztönző programokat (*Nikodémus–Kemenczei* [2008]), azonban a helyi beszállítói arány sok esetben alacsony maradt (*Sass–Szanyi* [2004]). Ennek egyik oka, hogy a beszállítói kapcsolatokra nagy hatással van a befektetés típusa: a zöldmezős beruházások jellemzően kevesebb helyi beszállítót alkalmaznak, mint a privatizált vállalatok (*Vince* [2001], *Sass–Szanyi* [2004]). Ezt támasztják alá *Bisztray* [2016] eredményei is, amelyek szerint a győri Audi-gyár esetében csak a magasabb termelékenységű, külföldi tulajdonú beszállító cégeknél jelenik meg a tovaggyűrűző hatás; ráadásul a hazai beszállítók aránya még 2016-ban is 7 százalék alatt volt (*HIPA* [2016]). Ezzel ellentétben a privatizáció során külföldi tulajdonba kerülő Electrolux Lehel Kft. esetében 40-50 százalék a helyi beszállítók aránya a beszerzésben (*Bakács és szerzőtársai* [2006]). A kizárólagos külföldi tulajdon előrevetítheti a szigorú anyavállalati kontrollt, ami tovább korlátozhatja a helyi beszállítók bevonását (*Marin és szerzőtársai* [2003]).

Ennek kapcsán *Vince* [2001] egy félszáz gépipari vállalat bevonásával elvégzett felmérés eredményei alapján arra a megállapításra jutott, hogy mind stratégiai, mind napi ügyekben a globális multinacionális vállalatok hazai leányvállalataira a teljes alárendeltség jellemző, továbbá a fejlesztéssel és a beszerzési és értékesítési partnerek megválasztásával összefüggő kérdések sem tartoznak a helyi menedzsment illetékességi körébe. Bért munkajellegű feladatokat végeznek, számottevő a vállalatcsoporton belüli beszerzés és értékesítés, de az egyes leányvállalatoknak lehetnek egyéb kereskedelmi kapcsolatai is, amiben nagyobb szabadságot élvezhetnek.³ A kisebb vállalatcsoportok esetében ugyanakkor lazább a tulajdonosi kontroll; ezek jellemzően más nagyobb multinacionális vállalatok beszállítói, az ő beszerzésükben azonban nagyobb számban megtalálhatók hazai beszállítók.

A beszállítókkal való kapcsolatra a multinacionális vállalatok származási országa is hatással van: egyrészt a központtól való távolság növelheti a helyi beszállítók alkalmazását, másrészt a vállalati kultúra nagyban befolyásolja, hogy a multinacionális vállalatok a beszállítókkal rövid vagy hosszú távú kapcsolatra törekednek-e (*Dyer–Hatch* [2004], *Liker–Choi* [2004], *Mészáros* [2010]).⁴

Összegzésképpen elmondható, hogy a magyar példa megerősíti a külföldi működőtökével kapcsolatban született nemzetközi eredményeket: tovaggyűrűző

³ *Vince* [2001] ugyanakkor megjegyzi, hogy egyes vállalatcsoportokban a vertikális kapcsolatok mellett decentralizált, horizontális szervezeti kapcsolatok figyelhetők meg; ennek során a helyi vezetés ön-maga döntheti el, hogy a vállalatcsoport melyik tagjától folytat beszerzést, illetve melyiknek értékesít.

⁴ További esettanulmányokat lásd *Laki* [2001], *Csonka* [2009], *Antalóczy–Sass* [2011] és *Gelei* [2017] munkáiban.

hatások elsősorban a beszállítók esetében mutathatók ki, de azok sem általánosak, a zöldmezős beruházásoknál kevésbé figyelhetők meg. Sok esetben szoros anyavállalati kontroll, elszigeteltség és alacsony beágyazottság jellemzi a multinacionális vállalatok működését.⁵

Módszertan

A kutatás során egy külföldi tulajdonban lévő feldolgozóipari vállalat (továbbiakban: *Vállalat*) közvetlen (direkt) beszállítói kapcsolatait, azok változását elemezzük 2015 és 2019 között, leíró statisztikai eszközökkel. A vizsgált területek az alábbiak:

- a beszállítói kör összetétele,
- a beszállítói hozzáadott érték változása, valamint
- a beszállító kapcsolatok specializációja és a függőségi viszonyok.

Az elemzésünk alapja a *Vállalat* által rendelkezésre bocsátott beszerzési adatbázis, amely tartalmazza a termeléshez kapcsolódó összes 2015 és 2019 közötti – mintegy 164 ezer – beszerzési pozíciót, 902 beszállítótól 50,2 milliárd forint értékben. Az adatbázisban a hagyományos beszerzés (47,5 milliárd forint) mellett megtalálhatók az úgynevezett kooperációs beszerzések (2,7 milliárd forint) adatai is. E két beszerzési ágat eltérő jellemzőik miatt külön vizsgáljuk. A megrendelések átfutási ideje átlagosan másfél hónap, azonban vannak olyan rendelések, amelyeket a termelési terv ismeretében akár egy évre előre is leadnak. Ez, illetve a keretszerződések vizsgált időszak előtti kifutása az oka a 2015–2016. évi alacsony rendelésállománynak. A devizában szereplő rendelési tételek forintösszegét a rendelésnapra hivatalos MNB-árfolyammal határoztuk meg. A beszállítói hozzáadott értéket a beszállítók által szállított anyagok és áruk összetettsége és volumene alapján határoztuk meg. Ehhez az adatbázisban a beszerzési tételeket a *Vállalat* munkatársainak bevonásával összetettségük alapján egytől ötig osztályoztuk.⁶ Továbbá az adatbázis külön tartalmazza, hogy a beszállító székhelye melyik országban található, s az OPTEN céginformációs adatbázisa alapján a 288 magyarországi székhelyű beszállítóra külön meghatároztuk, hogy hazai vagy kül-

⁵ A magyar eset nem egyedi a régióban: a cseh autóipart hasonló problémák jellemzik (*Pavlínek–Janák* [2007], *Pavlínek és szerzőtársai* [2009], *Rugraff* [2010]). Lengyelországban a multinacionális vállalatok negatív hatással vannak a helyi vállalatok termelékenységére (*Pawlik* [2006]), míg a multinacionális vállalatok technológiai színvonala jelentősen meghaladja a helyi vállalatokét Romániában és Szlovákiában (*Voicu* [2004], *Jacobs és szerzőtársai* [2017]).

⁶ A beszerzett alapanyagokat és árukat 1-től 5-ig terjedő skálán osztályoztuk annak függvényében, hogy mennyire elérhetők a piacon, mekkora a technológiai összetettségük, illetve minőségi ellenőrzésükre milyen gyakorisággal van szükség. Azon tételek, amelyek könnyen elérhetők, számos beszállító kínálatában szerepelnek, technológiai összetettségük és minőségügyi ellenőrzésük gyakoriságának száma alacsony (például különböző kötélemek), az 1. komplexitási kategóriába, míg a kevés vállalat kínálatában szereplő, magas technológiai összetettségű és gyakori minőségügyi ellenőrzést igénylő termékek (például vezérlőpanelek) az 5. komplexitási kategóriába kerültek. A 2., a 3. és a 4. csoportba való besorolás ugyanezen tényezők alapján történt.

földi tulajdonban vannak-e. Következésképpen a beszállítókat tulajdonosi kör alapján az alábbi csoportokba soroltuk:

1. külföldi beszállító,
2. külföldi tulajdonú magyar beszállító, és
3. hazai tulajdonú magyar beszállító.

A magyarországi beszállítóknál továbbá lehetőségünk volt a *Vállalat* és a beszállítók közötti kapcsolatok specializáltságának értékelésére: ehhez az adott üzleti évben szállított tételek nettó értékét viszonyítottuk a beszállítóknak az – OPTEN-adatbázisban szereplő – nettó árbevételéhez, illetve a *Vállalat* adott évi beszerzési volumenéhez. Az árbevételre vonatkozó adatok a 2015 és 2018 közötti időszakra voltak teljeskörűen elérhetők; ahol azonban rendelkezésre állt, kiegészítettük az elemzést a 2019. évi adatokkal. Az eredmények ellenőrzéséért interjúkat végeztünk a *Vállalat* beszerzési osztályának vezetőjével és a beszállítói minőségbiztosítási terület mérnökeivel.

A *Vállalat* bemutatása

Általános jellemzők

A *Vállalat* a feldolgozóiparban egy vidéki megyeszékhelyen működik. Fő tevékenysége élelmiszer- és dohányipari gépek gyártása (TEÁOR 2893), amely iparág meghatározó szereplője (2. táblázat). Egy kevés szereplős iparágat szolgál ki egyedi (kis szériaszámban gyártott), a termeléshez szükséges gépekkel és berendezésekkel. A gyártáshoz szükséges alkatrészek nagyságrendileg felét a *Vállalat* saját maga állítja elő, a fennmaradó részhez beszállítók útján jut hozzá.

2. táblázat

A *Vállalat* elhelyezése a magyar feldolgozóiparban, 2017

	A feldolgozó ipar		
	vállalatainak száma	árbevétele (milliárd forint)	létszáma (fő)
Feldolgozóipar (C)	50 809	33 882	730 824
Gép, gépi berendezés gyártása (28)	2 344	2 278	63 243
Egyéb speciális rendeltetésű gép gyártása (289)	665	234	9 686
Élelmiszer-, dohányipari gép gyártása (2893)	203	72	3 284
<i>A Vállalat</i>	1	38	1 055

Forrás: KSH- és vállalati adatok alapján saját szerkesztés.

A már működő *Vállalat* 1994-ben került 100 százalékos német tulajdonba, közvetlenül azután, hogy az új tulajdonos egyik kiemelt megrendelője 1992-ben Magyarországra hozta termelését. A tulajdonosváltás egyben a *Vállalat* termelésének profilváltását is

eredményezte. Mára az árbevétel gyakorlatilag teljes egészében exportból, többnyire csoporton belüli értékesítésből származik, a belföldi tevékenység bevételeinek aránya 1 százalékos alatti. A *Vállalat* teljesítménye regionálisan kiemelkedő, nettó árbevétel alapján a harmadik legnagyobb megyei szereplő. Jelentős szerepet tölt be a több mint száz vállalatot összefogó vállalatcsoportban is: 2019 végén itt dolgozott a csoport alkalmazottainak 10 százaléka, míg a csoport árbevételének átlagosan 5 százaléka a *Vállalatnál* keletkezett (3. táblázat).

3. táblázat

A vállalatcsoport és a *Vállalat* jövedelmezőségének alakulása, 2011–2019

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
VÁLLALATCSOPORT									
Létszám (fő)	9595	9553	11 190	11 950	11 577	11 247	12 722	10 538	10 713
Árbevétel (millió euró)	1943	2004	2 194	2 342	2 317	2 215	2 609	2 545	2 019
Üzemi eredmény (millió euró)	229	229	222	258	205	171	239	229	27
Jövedelmezőség (százalék)	11,8	11,4	10,1	11,0	8,8	7,7	9,2	9,0	1,3
Termelékenység ^d (ezer euró)	203	210	196	196	200	197	205	242	188
VÁLLALAT									
Létszám ^b (fő)	841 (58)	911 (85)	985 (113)	994 (28)	907 (20)	921 (116)	1055 (228)	1107 (207)	1050 (0)
Árbevétel ^c (millió euró)	101	110	138	110	89	91	122	141	94
Üzemi eredmény ^d (millió euró)	13	11	16	9	3	5	8	7	4
Jövedelmezőség ^d (százalék)	12,6	10,0	11,7	8,6	3,4	5,2	6,2	4,9	3,8
Termelékenység ^{a, b} (ezer euró)	120 (112)	121 (110)	140 (126)	111 (108)	98 (96)	99 (88)	116 (95)	127 (107)	90 (90)
A VÁLLALAT RÉSZESÉDÉSE A VÁLLALATCSOPORTON BELÜL (százalék)									
Létszám	9	10	9	8	8	8	8	11	10
Árbevétel	5,2	5,5	6,3	4,7	3,8	4,1	4,7	5,5	4,7
Üzemi eredmény	5,6	4,8	7,3	3,7	1,5	2,8	3,2	3,0	13,2
Termelékenység ^{a, b}	59,3 (55,5)	57,6 (52,6)	71,5 (64,1)	56,5 (54,9)	49,0 (48,0)	50,2 (44,6)	56,4 (46,4)	52,7 (44,4)	47,5 (47,5)

^a Egy főre jutó árbevétel alapján.

^b December 31-i állapot.

^c A *Vállalat* által rendelkezésre bocsátott, egyedi tételektől tisztított adatok.

^d Az alkalmazott transzferárak befolyásolhatják az üzemi eredmény és a jövedelmezőség alakulását.

Megjegyzés: zárójelben a saját létszámon felül kölcsönzött munkaerő, illetve annak figyelembevételével számított értékek.

Forrás: a vállalatcsoport éves beszámolóí és vállalati adatok alapján saját számítás és szerkesztés.

Az árbevétel és a létszám változását is ciklikusság jellemzi: az elmúlt tíz évet tekintve két év emelkedést két év csökkenés követ. Könnyen belátható, hogy a vizsgált időszak éppen lefed egy ilyen ciklust. A 2015 és 2018 között erőteljesen növekvő árbevétel 2019-ben jelentősen visszaesett, és 2019-ben az évtizedben először nem került sor munkaerő-kölcsönzésre. Az iparági (keresleti) problémákat jól tükrözi, hogy a ciklusok ellenére a jövedelmezőség és a termelékenység csoport- és vállalati szinten egyaránt csökkenő tendenciát mutat, 2019-ben pedig mélypontra esett.

A Vállalat beszállítói politikája

A vállalatcsoport központi beszerzése az anyaországban van, fő feladata a csoport beszerzéseinek összehangolása, tekintettel a csoportszinten érvényesíthető alacsonyabb árakra és a konzisztens minőség fenntartására. Ez különösen igaz az összetettebb tételekre, mivel azokat jellemzően több leányvállalat is felhasználja, ezért a Vállalat magyarországi beszerzésének kevés mozgástere van e termékek beszállítóinak kiválasztásában. Amennyiben a központ úgy dönt, hogy az adott tétel központi beszerzése nem indokolt, abban az esetben a Vállalat magyarországi beszerzési osztálya saját hatáskörben dönthet és választhatja ki a beszállítót. Ekkor a Vállalat megvizsgálja, hogy az adott tételnek mekkora a hozzáadott értéke, és beszerzése mekkora kockázatot rejt. Ennek módszertana a Kraljic-modellen alapul (Kraljic [1983]), amely a termékeket a hozzáadott értékük és az ellátási kockázat alapján négy csoportba osztja (4. táblázat).

4. táblázat

A Vállalat beszerzési modellje

Hozzáadott érték	Ellátási kockázat	
	alacsony	magas
Magas	BEFOLYÁSOLHATÓ TERMÉKEK szabványárúak, viszonylag könnyen elérhetőek, a legkedvezőbb forrásból történő beszerzés, a vásárlóerő kihasználása	STRATÉGIAI TERMÉKEK kulcsfontosságú áruk, hosszú távú ellátás biztosítása, partneri kapcsolatok kiépítése, kölcsönös függőség
Alacsony	NEM KRITIKUS JAVAK alacsony értékű áruk, decentralizált, automatizált beszerzés	SZŰK KERESZTMETSZETŰ TERMÉKEK nehezen elérhető áruk, a meglévő beszállítói kapcsolatok ápolása, a folyamatos ellátás biztosítása, lehetőség szerint az új beszállítók felkutatása

Forrás: Kraljic [1983] és Caniëls–Gelderman [2005] alapján saját szerkesztés.

A modell segítséget nyújt a beszerzési osztálynak abban, hogy az adott csoportba tartozó termék beszerzése során milyen stratégiát alkalmazzon. Azon tételek beszerzése,

amelyeknek a hozzáadott értéke alacsony, és a beszerzésük nem jár különösebb kockázattal, fogyás alapján automatikusan történik annak érdekében, hogy e tételek beszerzése a lehető legkevesebb erőforrást igényelje. A befolyásolható termékek esetében a *Vállalat* rendszeres időközönként árajánlatokat kér a már meglévő és a potenciálisan új beszállítóktól, és a legkedvezőbb árajánlatot fogadja el. A *Vállalat* igyekszik kihasználni a vásárlóerejét, és nyomást gyakorol a beszállítói árakra.

A stratégiai és a szűk keresztmetszetű tételek esetében – amennyiben egy új termék beszerzésére van szükség – a *Vállalat* megvizsgálja, hogy a már meglévő beszállítói hálózatában szereplő partnerek között van-e olyan, aki az adott tételt megfelelő feltételekkel tudja szállítani. Ha nincs ilyen, szükség van új beszállítói kapcsolat kiépítésére, amihez a *Vállalat* egy auditálási és egy pontozási rendszert használ. Nem indítanak külön kiválasztási folyamatot, ha iparági és infrastrukturális sajátosságokból adódóan egy terméket csak egy adott beszállító tud nyújtani. A beszállítóknak lehetőségük van összetettebb termékek beszállítására is, amennyiben rendelkeznek az ahhoz szükséges képességekkel, és a rendszeresen végzett beszállítói auditok során megfelelő eredményeket érnek el. Ha egy beszállító korábban egy fő komponenshez alkatrészek beszállítását végezte, elnyerheti a lehetőséget a teljes szerelt komponens beszállítására, de minőségügyi vagy egyéb problémák esetén visszaminősülhet alkatrészszerű beszállítóvá.

Azokat a saját tervezésű, egyedi alkatrészeket, amelyeket a *Vállalat* nem tud gazdaságosan saját maga előállítani, vagy nem áll rendelkezésére a szükséges technológia, kooperációs partnerein keresztül szerzi be. A kooperációs beszerzés kiterjedhet a teljes gyártási folyamatra, ilyenkor a kooperációs partnerhez kerül az adott alkatrész teljes gyártása, vagy a gyártási folyamat bizonyos lépéseit végzi el a kooperációs partner. A kooperációs beszerzés egy további formája a *kapacitív* kooperáció, amire akkor kerül sor, ha bizonyos alkatrészek gyártásához a *Vállalat* nem rendelkezik elegendő szabad kapacitással, ezért a gyártási folyamat elvégzésével teljesen vagy részben egy kooperációs partnert bíz meg. A kooperációs partnerekkel az egyes alkatrészek egyediségéből és a magas minőségi követelményekből fakadóan szorosabb, a bérgyártáson túlmutató együttműködés alakul ki a *Vállalattal*. Ezért egy külön részleg foglalkozik e beszerzések koordinálásával, amely napi kapcsolatban áll a partnerekkel, továbbá a beszállító telephelyén rendszeresen ellenőrzi a gyártást és a minőségi követelmények betartását.

Eredmények

A beszállítói kör összetétele

A *Vállalat* hagyományos beszerzései a vizsgált időszakban 47,5 milliárd forintot tettek ki (5. táblázat). A beszerzési volumen növekedésével nőtt a külföldi beszállítók súlya: összesen 33,9 milliárd forint értékben érkezett áru külföldről, ezen belül 7,1 milliárd forint értékben a vállalatcsoport tagjaitól. A magyarországi beszállítók szerepe ezzel párhuzamosan 28 százalékra csökkent, amelyben továbbra is jelentős, csaknem kétszeres a külföldi tulajdonú magyar beszállítók súlya.

5. táblázat

A Vállalat beszerzéseinek beszállítói összetétele, 2015–2019

	Hazai tulajdonú magyar beszállító	Külföldi tulajdonú magyar beszállító	Külföldi beszállító	Beszerzés összesen
VOLUMEN (millió forint)				
2015	33	310	525	868
2016	68	683	1 374	2 124
2017	1 153	1 977	9 902	13 032
2018	2 469	3 833	14 084	20 387
2019	1 153	1 984	7 976	11 113
Összesen	4 876	8 787	33 861	47 524
ÉVENKÉNTI MEGOSZLÁS (százalék)				
2015	4	36	60	100
2016	3	32	65	100
2017	9	15	76	100
2018	12	19	69	100
2019	10	18	72	100
Összesen	10	18	72	100

Forrás: saját számítás és szerkesztés.

2017-től átrendeződés figyelhető meg a külföldi beszállítók, valamint a hazai tulajdonú magyar beszállítók javára, aminek következtében a hazai tulajdonú magyar beszállítók 4 százalékról 10 százalékra tudták növelni a részesedésüket. A külföldi beszerzések több mint 90 százaléka Németországból, míg a magyarországi beszerzések 46 százaléka megyén belülről érkezik. A régió (NUTS2) belüli további beszerzés elhanyagolható (0,6 százalék), a fővárosi székhelyű, valamint az ország más részeiben található cégek a beszállítások 27-27 százalékát teljesítik. A beszállítók méretét tekintve az 1 és 10 milliárd forint közötti árbevételre rendelkező és 11–50 főt foglalkoztató kisvállalkozások dominálnak; hazai tulajdon esetében a beszerzések 43 százalékát, külföldi tulajdon esetében a 65 százalékát ők teljesítik. A külföldi tulajdonú hazai beszállítók termelékenysége (egy főre jutó árbevétel) háromszorosa a magyar tulajdonú hazai beszállítók teljesítményének (rendre 389,5 ezer euró és 130,1 ezer euró).

A kooperációs beszerzések volumene 2,7 milliárd forint (az összes beszerzés 5,3 százaléka), aminek kétharmada 2018-ban valósult meg. A hazai tulajdonú magyar beszállítók részaránya meghatározó (87 százalék), bár az utóbbi években már vállalatcsoporton belüli (5 százalék), illetve más német beszállító (7 százalék) is bekapcsolódott. A külföldi tulajdonú magyar beszállítók részesedése elhanyagolható (1 százalék). A megyén, illetve a régió belüli beszerzés aránya hasonló (22 százalék, illetve 21 százalék), míg az együttműködésekben 14 százalékban vesznek részt fővárosi, 43 százalékban pedig az ország más részén található beszállítók. A partnerek 41 százaléka mikro-, 43 százaléka pedig kisvállalkozás, jellemzően 1 milliárd forint alatti árbevételrel.

A beszállítói hozzáadott érték változása

A *Vállalat* beszerzéseinek komplexitás szerinti felbontása⁷ megmutatja, hogy a *Vállalat* termelése milyen összetettségű és volumenű beszerzést igényelt. Az összetettebb (4–5. kategória) és az egyszerűbb (1–3. kategória) eszközök és anyagok beszerzése a vizsgált időszakban – a 2016. év kivételével – arányosnak mondható (40–60 százalék). 2016-ban a beszerzések több mint felét az összetett eszközök beszerzése tette ki; ennek oka, hogy egy projektjellegű gyártás keretében magasabb technológiájú berendezéseket állítottak elő. Az egyszerűbb eszközöket tekintve 2015-ben és 2016-ban a 2. kategória, 2017 és 2019 között a 3. kategória dominált (*Függelék F1. ábra*).

A hagyományos beszerzéseket két további szempontból vizsgáljuk. Egyrészt meghatározzuk, hogy a *Vállalat* beszerzései hogyan változtak komplexitás és tulajdonlás szerint (*Függelék F1. táblázat*), másrészt a beszállítói oldalról megvizsgáljuk, hogy a beszállítások összetétele hogyan változott komplexitás és tulajdonlás szerint (*Függelék F2. táblázat*). Beszállítói súlyukból adódóan a külföldi beszállítók minden komplexitási kategóriában meghatározók voltak, ez különösen igaz a 3. és 4. kategóriára. Míg 2015-ben és 2016-ban kiemelkedő volt a legegyszerűbb termékek részaránya a külföldi beszállításban, 2017-től ez jelentősen csökken, helyüket magyarországi beszállítók vették át. A külföldi tulajdonú magyar beszállítók súlya ugyan csökkent a komplex termékek beszállításában (a külföldi beszállítók javára), de beszállítói részarányukhoz képest szerepük továbbra is jelentős. A hazai tulajdonú magyar beszállítók beszállításai elsősorban az egyszerűbb termékeknél meghatározók, itt érdemben tudták növelni részesedésüket a vizsgált időszakban. A beszállítások összetétele kapcsán hasonló következtetésre juthatunk. A külföldi tulajdonú magyar beszállítók teljesítményében meghatározók az 5. kategóriás, fejlett termékek, amelyek a beszállítói kapcsolatok csaknem kétharmadát alkotják. Az összetettebb termékek (4–5. kategória) részarányát a külföldi beszállítók 5 százalékponttal, a külföldi tulajdonú magyar beszállítók 6 százalékponttal tudták növelni, a hazai tulajdonú magyar beszállítók e tekintetben stagnáltak.

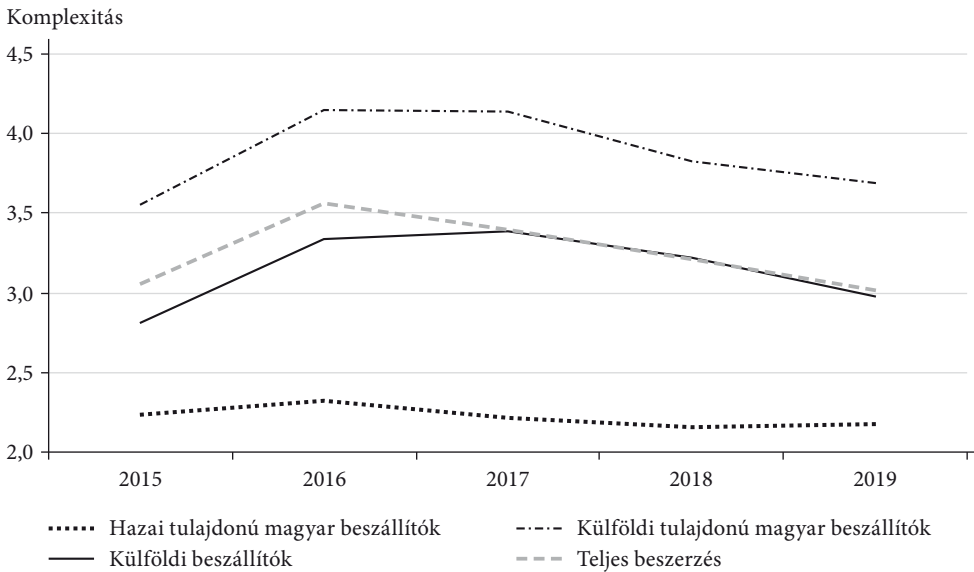
A *2. ábra* az összetettségi kategóriákat a beszerzési volumennel súlyozva azt szemlélteti, hogy tulajdonosi csoportok szerint hogyan változott a beszállítói hozzáadott érték. Összhangban a *Függelék F1. ábrájával*, a *Vállalat* által beszerzett eszközök összetettsége jelentősen nőtt 2016-ban, azonban azt követően minden évben csökkent. A hazai tulajdonú magyar beszállítók hozzáadott értéke alacsony, a külföldi tulajdonú magyar beszállítók több mint másfél, a külföldi beszállítók pedig átlagosan egy kategóriával teljesítenek jobban (1–5. skálán), esetükben ráadásul feljebb lépés sem figyelhető meg. Ezzel szemben a külföldi és a külföldi tulajdonú magyar beszállítóknál 2016-ban jelentős (félkategóriányi) feljebb lépés történt (*Függelék F3. táblázat*), amit azonban 2018-tól visszalépés követett.

Az egyedi beszállítói kapcsolatok elemzéséhez ugyancsak a szállított eszközök összetettségének volumennel súlyozott átlagát vettük alapul, ezt tekintettük

⁷ Lásd a 6. lábjegyzetet.

2. ábra

A beszállítói hozzáadott érték változása tulajdonlás szerint, 2015–2019



Forrás: saját szerkesztés.

a beszállító adott évi hozzáadott értékének. A változás irányának értékelésekor minden esetben a 2019. évi állapotot viszonyítottuk az első olyan évhez, amikor már volt beszállítói kapcsolat (legkorábban a 2015. évhez). A 6. táblázat alapján elmondható, hogy tulajdonosi körtől függetlenül a beszállítók 40–50 százalékánál nem történt változás. A legnagyobb fejlődést a külföldi tulajdonú magyar beszállítók tették (15 százalék), ugyanakkor e csoport szenvedte el arányosan a legtöbb visszalépést is (24 százalék). A vizsgált időszakban 122 beszállítóval szűnt meg a kapcsolat, 90 esetben ez a rendelesek 2019. évi visszaesését követően történt. A hazai tulajdonú magyar beszállítók fluktuációja nagyobb (20 százalék lemorzsolódás, 14 százalék új kapcsolat), ráadásul az új beszállítók nem szállítottak összetettebb termékeket, szemben a külföldi tulajdonú magyar beszállítókkal.

A hagyományos beszerzéssel szemben a hazai tulajdonú magyar beszállítók dominálnak a kooperációs beszerzésekben, a beszállítók 36 százaléka pedig növelni is tudta a hozzáadott értéket (Függelék F3. táblázat). Ugyanakkor e beszállítások terén is magas a lemorzsolódás, a kapcsolatok megszűnésének több mint 80 százaléka pedig 2019-ben történt, ami még nem került pótlásra.

6. táblázat

Az egyes beszállítók hozzáadott értékének változása tulajdonlás szerint, 2015–2019

	Hazai tulajdonú magyar beszállító		Külföldi tulajdonú magyar beszállító		Külföldi beszállító		Összesen	
	darab	százalék	darab	százalék	darab	százalék	darab	százalék
Megszűnt a kapcsolat 2019-re	25 (2,16)	20	12 (2,63)	14	85 (2,90)	14	122 (2,72)	15
Visszalépés több mint 1 kategóriával	4	3	4	5	21	4	29	4
Visszalépés kevesebb mint 1 kategóriával	9	7	16	19	44	7	69	9
Stagnálás (±0,1 kategória)	55	45	35	41	318	53	408	51
Feljebb lépés kevesebb mint 1 kategóriával	10	8	8	9	52	9	70	9
Feljebb lépés több mint 1 kategóriával	2	2	5	6	19	3	26	3
Új beszállító 2019-ben	17 (2,12)	14	6 (3,15)	7	57 (2,56)	10	80 (2,51)	10
Összesen	122	100	86	100	596	100	804	100

Megjegyzés: zárójelben a hozzáadott érték a megszűnéskor, illetve a beszállítóvá váláskor. Forrás: saját szerkesztés.

A beszállítói kapcsolatok specializációja és a függőségi viszonyok

A kapcsolatok specializációjának kétoldalú értékeléséhez az elemzést a magyarországi beszerzésekre szűkítettük: az adott üzleti évben leszállított értékét az egyes beszállítók éves árbevételéhez, valamint a *Vállalat* teljes beszerzési volumenéhez viszonyítottuk. Az eredményeket – *Cox és szerzőtársai* [2000] által bemutatott módszertan szerint – a *Vállalat* és a beszállítók függőségének dimenzióiban ábrázoltuk, ahol specializációnak a 10 százalékos feletti intenzitású kapcsolatokat tekintettük. A hagyományos beszerzésre vonatkozó eredményeket a 3. ábra tartalmazza.⁸

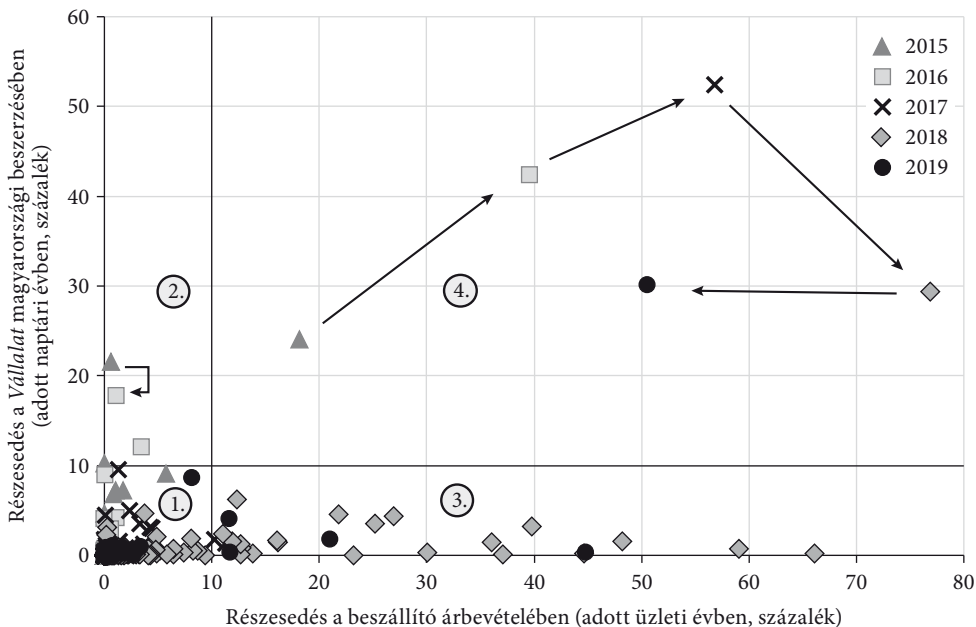
A beszállítói kapcsolatok többsége általánosan nem specializált, intenzitásuk legtöbb esetben mindkét oldalról 10 százalékos alatt maradt (1. terület). A *Vállalat* beszállítóktól való egyoldalú függősége csak 2015 és 2016 között alakult ki egy-egy külföldi tulajdonú hazai beszállítótól (2. terület),⁹ amit 2018-tól a beszállítóknak a *Vállalattól*

⁸ Az egyes területek általános jellemzését lásd *Cox* [2001] és *Lacoste-Johnsen* [2015].

⁹ E megállapítás a külföldi beszállítókra is igaz: 2015-ben egy, 2016-ban pedig két külföldi beszállító lépte át a *Vállalat* teljes beszerzésében a 10 százalékos részarányt.

3. ábra

Függőségi viszonyok a magyarországi beszerzésekben, 2015–2019



Forrás: saját szerkesztés.

való függősége váltott fel (3. terület). Elsősorban a 100 millió forint árbevételnél kevesebbet realizáló, valamint 10 főnél kevesebbet foglalkoztató beszállítóknál volt magas a függőség (22,3 százalék). Hét beszállítónál haladta meg a *Vállalattól* való függőség az 50 százalékot, 23 esetben pedig a 10 százalékot; 90 százalékuk hazai tulajdonban lévő magyar beszállító. Kölsönös függőség (interdependencia) egy külföldi tulajdonú beszállítóval alakult ki, amely a teljes vizsgált időszakban fennállt (4. terület). Az ábrán jelöltük az e kapcsolatban bekövetkezett változásokat: 2015 és 2017 között a *Vállalat* és a beszállító kapcsolata egyre inkább specializálódott, de szimmetrikus maradt. 2018-ra azonban a beszállító árbevételének már csaknem 80 százaléka származott a *Vállalattól*, míg szerepe a *Vállalat* beszerzéseiben 30 százalékra csökkent. A 2019. évi kitettségsökkenés ellenére a beszállító függősége továbbra is 20 százalékponttal haladja meg a *Vállalatét*.

A kooperációs beszerzések területén a hagyományos beszerzésekhez hasonlóan alakultak a függőségi viszonyok: a vizsgált periódus elején a *Vállalat* függősége, 2018-tól pedig a beszállító függősége volt jellemző (*Függelék F2. ábra*). 2018-ban 9 beszállító függősége meghaladta az 50 százalékot, további 12 beszállítóé pedig a 10 százalékot; ez összesen az aktív beszállítók 19,3 százaléka. Tartós interdependencia egy kooperációs beszállítóval sem alakult ki.

Értékelés

A *Vállalat* piacnyitás, valamint a vállalatcsoport kiemelt megrendelőjének magyarországi terjeszkedése céljából került német tulajdonba. Ugyanakkor mára teljes egészében exportra termel, a több mint száz vállalatot tömörítő csoport alkalmazottainak 8-10 százalékát foglalkoztatja, míg termelékenysége csak alig a fele a csoport teljesítményének (3. táblázat). Ebből arra következtethetünk, hogy jelenleg költségoptimalizáló szerepet tölt be a vállalatcsoportban, így a munkamegosztásban az alacsonyabb hozzáadott értékű, munkaerő-intenzív feladatokat látja el. A profil- és a vállalatcsoporton belüli szerepváltás elősegíthette a magyarországi beszállítók leépülését, valamint a külföldi és a külföldi tulajdonú magyar beszállítók térnyerését. Összhangban *Marin és szerzőtársai* [2003] és *Vince* [2001] megállapításaival, a beszerzés központi koordinálása behatárolja a *Vállalat* lehetőségeit (és ebből kifolyólag a hazai tulajdonú magyar beszállítókét is), amit az anyaországhoz való relatív közelség tovább fokoz; ezt megerősíti a csoporton belüli beszerzés és értékesítés magas aránya is. Termelési volumenéhez képest beszállítói kapcsolatainak keresztül csak kismértékben van hatással a hazai gazdaságra. A 47,5 milliárd forint értékű megrendelés 10 százaléka jutott hazai tulajdonú magyar beszállítókhoz, amelyből csak 1,5 milliárd forint maradt a megyében a helyi beszállítóknál.

Elemzésünk rávilágít, hogy a hazai tulajdonú magyar beszállítók hozzáadott értéke rendkívül alacsony, ráadásul az összetettebb eszközök, alkatrészek beszállítása elérhetetlennek tűnik számukra: hiába növekedett beszállítási részarányuk 4 százalékról 10 százalékra, a 4–5. összetettségi kategóriát továbbra is a külföldi és a külföldi tulajdonban lévő magyar beszállítók uralják, feljebb lépésről is csak az ő esetükben beszélhetünk. Jól látható az is, hogy a *Vállalat* által gyártott termékek technológiai színvonala nagyban meghatározza a beszerzett termékek összetettségét, egyúttal a beszállítók feljebb lépési lehetőségeit: a *Vállalat* 2016-os, magas technológiaigényű gyártása kibővítette a komplex eszközökre az igényt, és ennek köszönhetően a hazai tulajdonú magyar beszállítók szállításaiban is megjelentek 5. kategóriás eszközök. Ha a *Vállalat* a csoporton belül előrébb tudna lépni az értékláncban (lásd például *Szalavetz* [2019]), a hazai tulajdonú magyar beszállítók is nagyobb esélyt kaphatnának az összetettebb termékek beszállítására.

A kooperációs beszállítás előnyös lehet mindkét fél számára: a *Vállalat* számára hatékonyabbá válhat az erőforrások kihasználása, a beszállító számára pedig a tudástranszfer mellett lehetőség van összetettebb alkatrészek gyártására is. Nem utolsósorban, mivel a termelésben való aktív részvétel miatt itt elsődleges a gyors átfutási idő, a *Vállalatnak* nagyobb mozgástere van hazai tulajdonú magyar beszállítók bevonására. Egyelőre azonban kevésbé jellemző, hogy a hazai tulajdonú magyar beszállítók elmozdulnának a hagyományos beszerzéstől a kooperációs beszerzés felé; a mindkét ágon aktív 17 beszállító közül ez csak két esetben figyelhető meg.

A beszállítói kapcsolatok specializáltságát tekintve elmondható, hogy a beszerzési volumen növekedésével változás történt az erőviszonyokban. 2015–2017 között a *Vállalat* kitétsége volt nagyobb egy-egy beszállítóval szemben, amit 2018-tól a beszállítók *Vállalattól* való függősége váltott fel. E magas fokú függőség ugyan növelheti

a specializációt, de a termelés ciklikussága a leszálló években hátrányos is lehet. Ugyanis a multinacionális vállalatok rendelései sok esetben meghaladhatják a meglévő kapacitásokat, így a rendelések teljesítése érdekében a beszállítók további beruházásokat hajthatnak végre (*Villena–Gioia* [2020]). A rendelésállomány hirtelen visszaesése azonban a felduzzasztott kapacitások kihasználatlanságához vezethet, ami veszélybe sodorhatja a beszállítók működését, és ez végső soron a beszállítók stabilabb megrendelőkhöz fordulását eredményezheti. Nem meglepő, hogy a hazai tulajdonú magyar vállalatok fluktuációja kimondottan magas, a megszűnő beszállítói kapcsolatok nagy része pedig egyértelműen a 2019. évi rendelési volumen visszaeséséhez köthető; a kooperációban aktív beszállítók 26 százalékával szűnt meg a kapcsolat, és helyükre még nem érkeztek újak. Ez jelentősen gátolja a tudástranszfert és a hátra irányuló vertikális kapcsolatok elmélyülését. A beszállítói függőség és a fluktuáció ugyanakkor a *Vállalat* számára is kockázatot jelent, mivel a kialakult helyzet veszélyezteti a folyamatos alkatrész- és alapanyag-ellátást.

Következtetés

A magyar gazdaság teljesítményében – hasonlóan Kelet-Közép-Európa más országaihoz – meghatározó szerepet játszanak a külföldi tulajdonú vállalatok. Gazdasági jelentőségük vitathatatlan, a gazdaságra gyakorolt hatásuk azonban már kevésbé egyértelmű. A külföldi tulajdonú vállalatok jelenléte ugyanis nem jár automatikusan horizontális és vertikális tovaggyűrűző hatásokkal. Ahhoz részükről együttműködésre való nyitottságra, a fogadó ország, valamint az iparág részéről pedig megfelelő üzemméretre, technológiai képességekre és szakértelemre van szükség. Tanulmányunkban összefoglaltuk a hazai beszállítói hálózatokkal kapcsolatos kutatások főbb megállapításait. A magyar esetek megerősítik a külföldi működőtökével kapcsolatban született nemzetközi eredményeket: tovaggyűrűző hatások elsősorban a beszállítók irányában mutathatók ki, de azok sem általánosak, a zöldmezős beruházásoknál kevésbé figyelhetők meg, míg sok esetben elszigeteltség és alacsony beágyazottság jellemzi a külföldi tulajdonú vállalatok működését.

Empirikus elemzésünkben újszerű megközelítésben vizsgáltuk egy külföldi tulajdonú feldolgozóipari vállalat beszállítói hálózatát, annak változásait. A *Vállalat* ugyan piacnyitó beruházásként került külföldi tulajdonba, de a vállalatcsoporton belüli szerepének megváltozása miatt mára alacsonyabb hozzáadott értékű, munkaerő-intenzív feladatokat lát el, exportra termel, és beszerzéseinek nagy része is külföldről származik. A vállalatcsoport beszerzéseinek – alacsony árakat és konzisztens minőséget előtérbe helyező – központi koordinálása jelentős hatással van a hátra irányuló vertikális hatásokra, azaz a hazai tulajdonú magyar beszállítók érvényesülésére. E beszállítók részaránya és hozzáadott értéke egyaránt alacsony, és ugyan 2015 és 2019 között növelték részesedésüket a beszállítói portfólióban, az összetettebb eszközök beszállítása továbbra is elérhetetlennek tűnik számukra. Alacsony volumene ellenére a *Vállalat* részéről pozitív kezdeményezés a kooperációs beszerzés, amely a beszállítók részére mélyebb együttműködést és tudástranszfert kínál. Az iparág ciklikus jellegéből adódó

volatilis rendelésállomány miatt e területen még nagyobb kockázatot jelent a túlzott beszállítói függőség kialakulása, a leszálló évek túlélése vagy éppen a beszállítók elpártolása. További kutatások szükségesek arra vonatkozóan, hogy a termelékenységi különbségek, illetve a beszállítói kapcsolatok specializáltságával kialakuló függőségi viszonyok milyen hatással vannak hosszú távon a tovagyrúzó hatásokra.

Tanulmányunk eredményei megerősítik a már ismert tanulságokat: nem elegendő a külföldi tulajdonú vállalatok jelenléte, azoknak szervesen integrálódniuk kell a magyar gazdaságba. Ezért ahhoz, hogy Magyarország az ellátási láncok átrendezésének nyertese legyen (például *24.hu* [2020]), az abszorpciók képességek fejlesztésén túl szükség van a külföldi tulajdonú vállalatok ösztönzésére is; nemcsak a letelepedésben, hanem a hazai partnerekkel való hatékony együttműködésben is.

Hivatkozások

- ALFARO, L.–CHEN, M. X. [2013]: Market Reallocation, and Knowledge Spillover: The Gains from Multinational Production. Harvard Business School Working Paper, No. 12111. http://maggiexchen.weebly.com/uploads/1/8/9/8/18983255/mp_07-08-2013.pdf.
- ANTALÓCZY KATALIN [2003]: Működőtőke-befektetések és befektetésösztönzés Magyarországon. Megjelent: *Botos Katalin* (szerk.): Pénzügypolitika az ezredfordulón. SZTE GTK Kar Közleményei, JATEPress, Szeged, 34–46. o. <http://eco.u-szeged.hu/download.php?docID=3292>.
- ANTALÓCZY KATALIN–SASS MAGDOLNA [2011]: Válságkezelés előremeneküléssel. A válság hatása a versenyre a magyarországi autóipari beszállítói piacokon. *Külgazdaság*, 55. évf. 5–6. sz. 31–63. o.
- ÁRVA LÁSZLÓ [1997]: Külföldi működőtőke, hazai beszállítói kapcsolatok, külkereskedelmi mérleg és technológiatranszfer. *Közgazdasági Szemle*, 44. évf. 11. sz. 1007–1018. o.
- BAKÁCS ANDRÁS–CZAKÓ VERONIKA–SASS MAGDOLNA [2006]: Beszállítók és hálózatosodás: az Electrolux Lehel Kft. példája. *Külgazdaság*, 50. évf. 7–8. sz. 44–59. o.
- BEATTIE, A. [2020]: Will coronavirus pandemic finally kill off global supply chains? *Financial Times*, május 28. <https://www.ft.com/content/4ee0817a-809f-11ea-b0fb-13524ae1056b>.
- BÉKÉS GÁBOR–KLEINERT, J.–TOUBAL, F. [2006]: Spillovers from Multinationals to Heterogeneous Domestic Firms: Evidence from Hungary. *Műhelytanulmányok*. MTA KRTK KTI, Budapest, <http://econ.core.hu/doc/dp/dp/mtdp0616.pdf>.
- BISZTRAY MÁRTA [2016]: The effect of FDI on local suppliers: Evidence from Audi in Hungary. *Műhelytanulmányok*. MTA KRTK KTI, Budapest, <http://econ.core.hu/file/download/mtdp/MTDP1622.pdf>.
- BLOOM, N.–SCHANKERMAN, M.–VAN REENEN, J. [2013]: Identifying Technology Spillovers and Product Market Rivalry. *Econometrica*, Vol. 81. No. 4. 1347–1383. o. <https://doi.org/10.3982/ECTA9466>.
- CANIËLS, M. C. J.–GERLDERMAN, C. J. [2005]: Purchasing strategies in the Kraljic matrix. A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 11. No. 2–3. 141–155. o.
- CORDON, C.–BUATOIS, E. [2020]: A Post Covid-19 Outlook: The Future of the Supply Chain. IMD, május. <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/A-post-COVID-19-outlook-The-future-of-the-supply-chain/>.

- COX, A. [2001]: Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37. No. 1. 8–15. o. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.2001.tb00094.x>.
- COX, A.–SANDERSON, J.–WATSON, G. [2000]: *Power Regimes*. Earlsgate Press.
- CRESPO, N.–FONTOURA, M. P. [2007]: Determinant Factors of FDI Spillovers – What Do We Really Know? *World Development*, Vol. 35. No. 3. 410–425. o. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2006.04.001>.
- CSOMA RÓBERT [2018]: Beruházási támogatások, újraiparosodás és a globális értékláncok. *Közgazdasági Szemle*, 65. évf. 3. sz. 303–324. o. <https://doi.org/10.18414/ksz.2018.3.303>.
- CSONKA LÁSZLÓ [2009]: Hálózatok az autópárhazban: tanulás a kutatás-fejlesztés és innováció érdekében. *Külgazdaság*, 53. évf. 7–8. sz. 89–109. o.
- DACHS, B.–KINKEL, S.–JÄGER, A.–PALČIČ, I. [2019]: Backshoring of production activities in European manufacturing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 25. No. 3. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.02.003>.
- DYER, J. H.–HATCH, N. W. [2004]: Using Supplier Networks to Learn Faster. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45. No. 3. 56–63. o.
- ELLRAM, L. M.–TATE, W. L.–PETERSEN, K. J. [2013]: Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 49. No. 2. 14–22. o. <https://doi.org/10.1111/jscm.12019>.
- ERDAL, L.–GÖÇER, I. [2015]: The Effects of Foreign Direct Investment on R&D and Innovations: Panel Data Analysis for Developing Asian Countries. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, Vol. 195. 749–758. o. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.469>.
- EUROSTAT [2017]: Globalisation patterns in EU trade and investment. Eurostat Statistical books. European Union, Luxembourg. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/8533590/KS-06-17-380-EN-N.pdf/8b3e000a-6d53-4089-aea3-4e33bdc0055c>.
- GÁL ZOLTÁN [2019]: Az FDI szerepe a gazdasági növekedés és a beruházások területi differenciálódásában. *Közgazdasági Szemle*, 66. évf. 6. sz. 653–686. o. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2019.6.653>.
- GELEI ANDREA [2017]: Globális értékláncok strukturális kérdései – versenyképességi megfontolások. *Külgazdaság*, 61. évf. 9–10. sz. 30–54. o.
- GREENAWAY, D.–SOUSA, N.–WAKELIN, K. [2004]: Do domestic firms learn to export from multinationals. *European Journal of Political Economy*, Vol. 20. No. 4. 1027–1043. o. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2003.12.006>.
- HALPERN LÁSZLÓ–MURAKÖZY BALÁZS [2007]: Does distance matter in spillover? *The Economics of Transition*, Vol. 15. No. 4. 781–805. o. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0351.2007.00308.x>.
- HIPA [2016]: Direkt beszállítói kézikönyv. Nemzeti Befektetési Ügynökség (Hungarian Investment Promotion Agency), <https://hipa.hu/downloadmanager/download/nohtml/1/id/16>.
- HIPA [2019]: Business Services in Hungary 2019. Report on the Hungarian Business Services Industry. Hungarian Investment Promotion Agency – Hungarian Service and Outsourcing Association – Corvinus University of Budapest, 49 o. https://www.hoa.hu/files/shares/HOA-HIPA_BSS%20Survey_2019.pdf.
- HUMPHREY, J. [2000]: Assembler-Supplier Relations in the Auto Industry: Globalisation and National Development. *Competition & Change*, Vol. 4. No. 3. 245–271. o. <https://doi.org/10.1177/102452940000400301>.

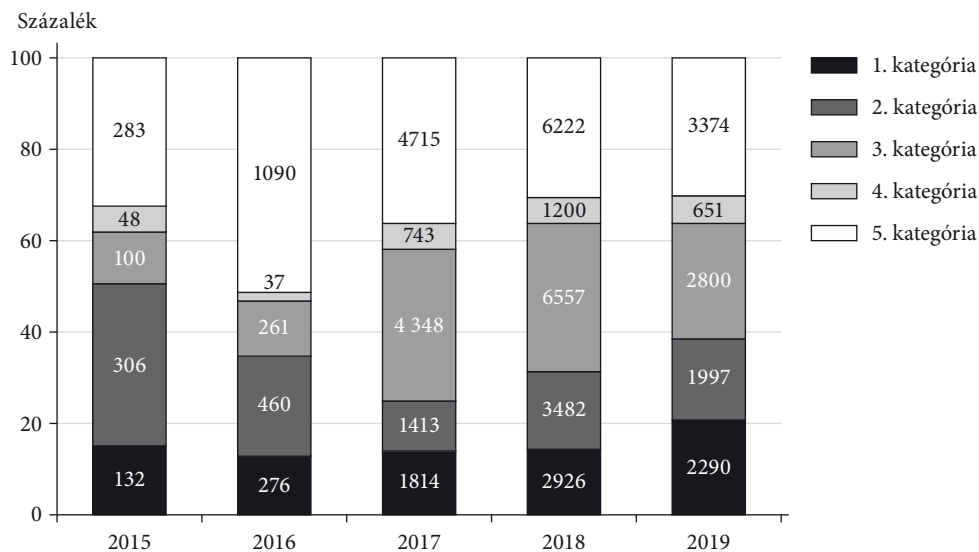
- HUMPHREY, J. [2004]: Upgrading in Global Value Chains. Policy Integration Department World Commission on the Social Dimension of Globalization International Labour Office Working Paper, No. 28. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.908214>.
- 24.HU [2020]: Palkovics: A vírusválság felértékeli a magyar-német gazdasági együttműködést. Budapest, május 12. <https://24.hu/fn/gazdasag/2020/05/12/koronavirus-palkovics-magyar-nemet-gazdasagi-egyuttmukodes/>.
- JACOBS, J.–ZÁMBORSKÝ, P.–SBAI, E. [2017]: Mutual Productivity Spillovers in Slovakia: Absorptive Capacity, the Technology Gap, and Nonlinear Effects. *Eastern European Economics*, Vol. 55. No. 4. 291–323. o. <http://dx.doi.org/10.1080/00128775.2017.1291306>.
- JAVORCIK, B. [2004]: Does Foreign Direct Investment Increase the Productivity of Domestic Firms? In Search of Spillovers through Backward Linkages. *American Economic Review*, Vol. 94. No. 3. 605–627. o. <https://doi.org/10.1257/0002828041464605>.
- KNELLER, R.–PISU, M. [2007]: Industrial Linkages and Export Spillovers from FDI. *The World Economy*, Vol. 30. No. 1. 105–134. o. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2007.00874.x>.
- KRALJIC, P. [1983]: Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, szeptember, <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>.
- KSH [2020]: Külföldi irányítású vállalkozások Magyarországon, 2018. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kulfleany18.pdf>.
- LACOSTE, S.–JOHNSEN, R. E. [2015]: Supplier-customer relationships: A case study of power dynamics. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 21. No. 4. 229–240. o. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.12.006>.
- LAKI MIHÁLY [2001]: Kapcsolatok és erőviszonyok a magyar és külföldi többségi tulajdonban levő vállalatok között. *Külgazdaság*, 45. évf. 12. sz. 57–70. o.
- LIKER, J. K.–CHOI, T. Y. [2004]: Building Deep Supplier Relationships. *Harvard Business Review*, december, <https://hbr.org/2004/12/building-deep-supplier-relationships>.
- LIN, P.–LIU, Z.–ZHANG, Y. [2009]: Do Chinese domestic firms benefit from FDI inflow? Evidence of horizontal and vertical spillovers. *China Economic Review*, Vol. 20. No. 4. 677–691. o. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2009.05.010>.
- LIPSEY, R. E.–SJÖHOLM, F. [2004]: FDI and Wage Spillovers in Indonesian Manufacturing. *Review of World Economics*, Vol. 140. No. 2. 321–332. o. <https://doi.org/10.1007/bf02663651>.
- LUX GÁBOR [2017]: A külföldi működőtőke által vezérelt iparfejlődési modell és határai Közép-Európában. *Tér és Társadalom*, 31. évf. 1. sz. 30–52. o. <https://doi.org/10.17649/tet.31.1.2801>.
- MARIN, D.–LORENTOWICZ, A.–RAUBOLD, A. [2003]: Ownership, Capital or Outsourcing: What Drives German Investment to Eastern Europe? Megjelent: *Herrmann, H. és szerzőtársai* (szerk.): *Foreign Direct Investment in the Real and Financial Sector of Industrial Countries*. Springer Verlag, Berlin–Heidelberg, 147–163. o. https://doi.org/10.1007/978-3-540-24736-4_6.
- MÉSZÁROS ÁDÁM [2010]: Újabb lépés a toyotizmus felé? Autóipari beszállítói rendszerek és a válság lehetséges hatásai. *Külgazdaság*, 54. évf. 7–8. sz. 57–75. o.
- NGM [2016]: Irinyi-terv. Az innovatív iparfejlesztés arányainak meghatározásáról. Nemzetgazdasági Minisztérium, Budapest, február.
- NIKODÉMUS ANTAL–KEMENCZEI NÓRA [2008]: Beszállítóilánc-menedzsment a hazai autóiparban. *Külgazdaság*, 52. évf. 9–10. sz. 94–105. o.
- PAVLÍNEK, P.–JANÁK, L. [2007]: Regional Restructuring of the Škoda Auto Supplier Network in the Czech Republic. *European Urban and Regional Studies*, Vol. 14. No. 2. 133–155. o. <https://doi.org/10.1177/0969776407076101>.

- PAVLÍNEK, P.–DOMANSKI, B.–GUZIK, R. [2009]: Industrial Upgrading Through Foreign Direct Investment in Central European Automotive Manufacturing. *European Urban and Regional Studies*, Vol. 16. No. 1. 43–63. o. <https://doi.org/10.1177/0969776408098932>.
- PAWLIK, K. [2006]: Foreign Ownership and Productivity in Polish Industry: The Case of Polish Manufacturing, 1993–2002. *Eastern European Economics*, Vol. 44. No. 5. 38–71. o. <https://doi.org/10.2753/EEE0012-8775440502>.
- PEARCE, J. A. [2014]: Why domestic outsourcing is leading America's reemergence in global manufacturing. *Business Horizons*, Vol. 57. No 1. 27–36. o. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.007>.
- RUGRAFF, E. [2010]: Foreign Direct Investment [FDI] and Supplier-Oriented Upgrading in the Czech Motor Vehicle Industry. *Regional Studies*, Vol. 44. No. 5. 627–638. o. <https://doi.org/10.1080/00343400903095253>.
- RUGRAFF, E.–HANSEN, M. W. [2011]: Multinational corporations and local firms in emerging economies – An introduction. Megjelent: *Rugraff, E.–Hansen, M. W. (szerk.): Multinational corporations and local firms in emerging economies*. Amsterdam University Press, Amsterdam.
- SASS MAGDOLNA–SZANYI MIKLÓS [2004]: A hazai cégek és a multinacionális vállalatok közötti beszállítói kapcsolatok alakulása. *Külgazdaság*, 48. évf. 9. sz. 4–22. o.
- SCOTT-KENNEL, J.–ENDERWICK, P. [2005]: FDI and Inter-Firm Linkages: Exploring the Black Box of the Investment Development Path. *Transnational Corporations*, Vol. 14. No. 1. 13–23. o.
- SHIH, W. C. [2020]: Global Supply Chains in a Post-Pandemic World. *Harvard Business Review*, szeptember–október, 82–89. o. <https://hbr.org/2020/09/global-supply-chains-in-a-post-pandemic-world>.
- STENTOFT, J. A.–OLHAGER, J.–HEIKKILÄ, J.–THOMS, L. [2016]: Manufacturing backshoring: A systematic literature review. *Operations Management Research*, Vol. 9. No. 3–4. 53–61. o. <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0111-2>.
- SZALAVETZ ANDREA [2019]: Globális értékláncok, szakosodás és feljebb lépés. Magyarországi feldolgozóipari leányvállalatok tapasztalatai. Napvilág Kiadó, Budapest.
- VASVÁRI TAMÁS–DANKA SÁNDOR–HAUCK ZSUZSA [2019]: Termelés és innováció – tanulságok a hazai iparpolitika számára. *Közgazdasági Szemle*, 66. évf. 10. sz. 1031–1055. o. <https://doi.org/10.18414/ksz.2019.10.1031>.
- VILLENA, V. H.–GIOIA, D. A. [2020]: A More Sustainable Supply Chain. *Harvard Business Review*, március–április, 83–94. o.
- VINCE PÉTER [2001]: A vállalati beszerzési és értékesítési kapcsolatok rendszere. *Közgazdasági Szemle*, 48. évf. 11. sz. 980–992. o.
- VOICU, I. [2004]: Are Foreign Subsidiaries Technologically Superior to Local Firms? Evidence from Romania. *Eastern European Economics*, Vol. 42. No. 4. 5–32. o. <https://doi.org/10.1080/00128775.2004.11041083>.
- WEF [2012]: The Future of Manufacturing. Opportunities to drive economic growth. World Economic Forum Report. World Economic Forum, Genf, https://www.nist.gov/system/files/documents/2017/05/09/The-Future-Manufacturing_4_20_12.pdf.

Függelék

F1. ábra

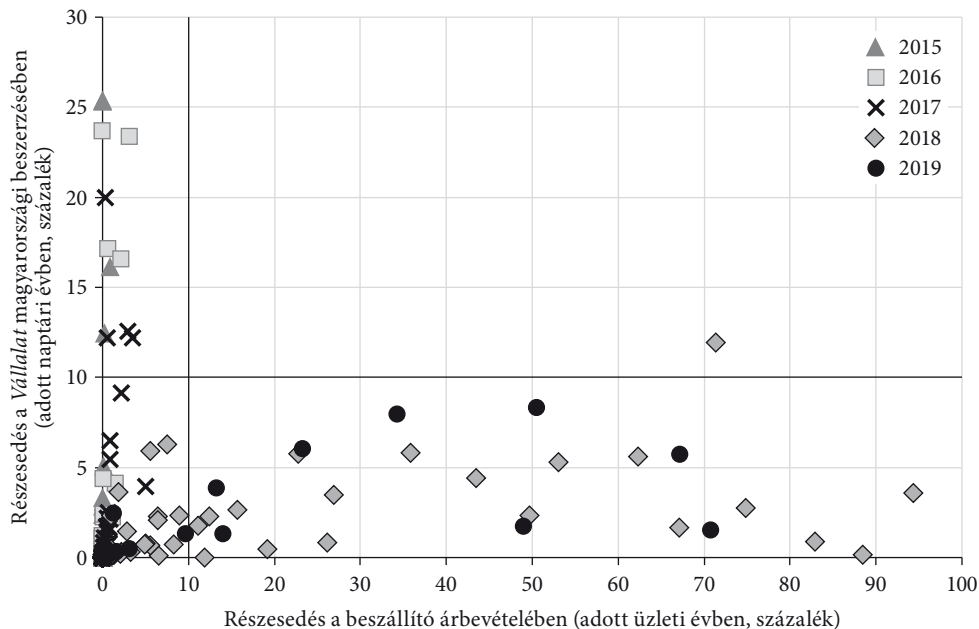
A Vállalat beszerzésének megoszlása összetettség szerint, 2015–2019



Forrás: saját számítás és szerkesztés.

F2. ábra

Függőségi viszonyok a magyarországi kooperációs beszerzésben, 2015–2019



Forrás: saját szerkesztés.

F1. táblázat

A Vállalat beszerzései és annak változása komplexitás és tulajdonlás szerint, 2015–2019 (százalék)

Kategória	2015	2016	2017	2018	2019	Összesen	2015–2019 (pont)
KÜLFÖLDI BESZÁLLÍTÓK RÉSZESEDÉSE							
1.	80	96	71	66	78	72	-2
2.	58	53	64	50	54	54	-4
3.	87	88	85	84	83	84	-4
4.	47	89	93	86	86	87	39
5.	47	55	70	62	66	65	19
Összesen	60	65	76	69	72	72	12
KÜLFÖLDI TULAJDONÚ MAGYAR BESZÁLLÍTÓK RÉSZESEDÉSE							
1.	18	0	9	17	13	13	-5
2.	34	40	21	17	18	20	-16
3.	10	5	2	5	4	4	-6
4.	46	10	6	12	11	11	-35
5.	53	45	30	37	34	35	-19
Összesen	36	32	15	19	18	18	-18
HAZAI TULAJDONÚ MAGYAR BESZÁLLÍTÓK RÉSZESEDÉSE							
1.	2	4	20	17	9	15	7
2.	8	7	15	33	28	26	21
3.	3	7	13	11	13	12	10
4.	7	1	1	2	3	2	-4
5.	0	0	0	1	0	0	0
Összesen	4	3	9	12	10	10	6

Megjegyzés: szürke háttérrel jelöltük azokat a cellákat, ahol az adott tulajdonosi kör szerepe meghaladja a teljes beszerzésre vonatkozó részarányt. A kategóriabesorolásokat lásd a 6. lábjegyzetben.

Forrás: saját számítás.

F2. táblázat

A beszállítások összetétele és annak változása komplexitás és tulajdonlás szerint, 2015–2019 (százalék)

Kategória	2015	2016	2017	2018	2019	Összesen	2015–2019 (pont)
KÜLFÖLDI BESZÁLLÍTÁSOK ÖSSZETÉTELE							
1.	20	19	13	14	22	16	2
2.	34	18	9	13	14	13	-20
3.	17	17	36	39	29	34	12
4.	4	2	7	7	7	7	3
5.	25	44	33	27	28	30	3
Összesen	100	100	100	100	100	100	0
KÜLFÖLDI TULAJDONÚ MAGYAR BESZÁLLÍTÁSOK ÖSSZETÉTELE							
1.	7	0	8	13	15	11	8
2.	34	27	15	16	18	17	-16
3.	3	2	4	7	6	6	3
4.	7	1	3	4	4	3	-3
5.	49	70	70	60	57	63	8
Összesen	100	100	100	100	100	100	0
HAZAI TULAJDONÚ MAGYAR BESZÁLLÍTÁSOK ÖSSZETÉTELE							
1.	10	18	31	23	16	22	6
2.	68	47	16	34	42	33	-26
3.	13	28	50	34	34	37	21
4.	9	0	2	8	7	7	-2
5.	0	7	1	1	1	1	1
Összesen	100	100	100	100	100	100	0

Megjegyzés: szürke háttérrel jelöltük azokat a cellákat, ahol növekedés történt az előző időszakhoz képest. A kategóriabesorolásokat lásd a 6. lábjegyzetben.

Forrás: saját számítás.

F3. táblázat

A kooperációs beszerzés területén az egyes beszállítók hozzáadott értékének változása tulajdonlás szerint, 2015–2019

	Hazai tulajdonú magyar beszállító		Külföldi tulajdonú magyar beszállító		Külföldi beszállító		Összesen	
	darab	százalék	darab	százalék	darab	százalék	darab	százalék
Megszűnt a kapcsolat 2019-re	27 (2,26)	31	3 (1)	33	3 (2,66)	21	33 (2,19)	30
Visszalépés több mint 1 kategóriával	0	0	0	0	0	0	0	0
Visszalépés kevesebb mint 1 kategóriával	5	6	2	22	2	14	9	8
Stagnálás (±0,1 kategória)	21	24	1	11	4	29	26	23
Feljebb lépés kevesebb mint 1 kategóriával	24	27	0	0	2	14	26	23
Feljebb lépés több mint 1 kategóriával	8	9	1	11	1	7	10	9
Új beszállító 2019-ben	3 (2)	3	2 (2)	22	2 (3)	14	7 (2,27)	6
Összesen	88	100	9	100	14	100	111	100

Megjegyzés: zárójelben a hozzáadott érték a megszűnéskor, illetve a beszállítóvá váláskor.
Forrás: saját számítás.