

Újabb lépés a toyotizmus felé? – Autóipari beszállítói rendszerek és a válság lehetséges hatásai

MÉSZÁROS ÁDÁM

*A cikkben a szerző az autóipari beszállítói hálózatok átalakulását vizsgálja. A fordizmus kisebb, egyszerűbb termékeket gyártó, egymással áralapon versenyző, az autógyárakkal mélyebb kapcsolatokat kialakítani nem tudó beszállítókra támaszkodik, szemben a komplex termékeket gyártó, nagyobb, az autógyártókkal magasabb szintű együttműködések kialakító beszállítókon alapuló toyotizmussal. A Magyarországon működő külföldi vállalatok beszállítói rendszerei magukon viselik a fordizmus és a toyotizmus jegyeit is – derül ki a szerző a magyar Suzuki beszállítói hálózatát vizsgáló, mélyinterjúkon alapuló kutatásából. Ennek okai részben a hazai vállalati struktúra adottságaiban, részben a külföldi vállalatok stratégiájában keresendők. Az autóipart különösen mélyen érintő válság valószínűleg hosszabb távon gyakorol majd hatást a beszállítói rendszerekre. Jelenleg, a válság közepén rendelkezésre álló nemzetközi tapasztalatok és adatok alapján, úgy látszik, a rendszer el fog mozdulni a toyotizmus irányába; ennek hatásait hazánkban is érezni lehet az elkövetkező években. A technológiai változások, a növekvő koncentráció, a vállalatok közötti mélyebb együttműködések magasabb követelményei lehetőségeket és veszélyeket is jelenthetnek a hazai beszállítók számára.**

Journal of Economic Literature (JEL) kód: F21, F23.

A közvetlen külföldi beruházások igen fontos vizsgálandó dimenziói közé tartoznak a beszállítói kapcsolatok révén érvényesülő hátramutató kapcsolódási (backward linkages) hatások (Hirschman, 2000; Lipsey, 2002; UNCTAD, 2001). Hazánkban

* A szerző ezúton mond köszönetet a két lektornak, akik értékes megjegyzéseikkel, javaslataikkal segítették a cikk megszületését. A cikk tartalmáért kizárólag a szerző a felelős.

Mészáros Ádám, a Budapesti Corvinus Egyetem Nemzetközi Gazdálkodási Kutatóközpontjának oktatója és a Budapesti Műszaki Egyetem Közgazdaságtan Tanszékének doktorjelöltje.
E-mail cím: adam.meszaros@uni-corvinus.hu

a problémakör – párhuzamosan a külföldi tőkére erőteljesen támaszkodó modernizációs stratégia megvalósulásával – az 1990-es évektől került a közgazdasági kutatások homlokterébe. A hazai kutatások nagy része főként a közvetlen külföldi beruházások hatásaival, a magyar beszállítók versenyképességével, a hazai beszállítókra gyakorolt hatásokkal, az elért hazai beszállítói hányaddal foglalkozott (lásd többek között: *Árva*, 1997; *Hamar*, 2001; *Sass–Szanyi*, 2004; *Mészáros*, 2004; *Sass et al.*, 2006 összefoglalóit). A kutatások kisebb része vizsgálta, hogy mennyiben függ a kialakult rendszer (a magyar beszállítók versenyképességén, illetve a gazdaságpolitikán túl) a külföldi vállalatok beszállítóokra vonatkozó stratégiájától, az alkalmazott beszállítói rendszerektől. *Havas Attila* [1996a; 1996b; 1997] már az 1990-es évek közepén részletesen elemezte az autóiipari beszállítói rendszereket, vagyis a fordizmus és a Toyota-módszer fő jellemzőit, és feltette a kérdést, hogy az egymástól gyökeresen különböző termelési kultúrák, illetve beszállítói rendszerek hogyan fognak Magyarországon megvalósulni, milyen hatást gyakorolnak a vállalati struktúrára. Míg a Suzuki a japán termelési rendszer elveit követi, addig például az Audi a tömegtermelés klasszikus hagyományaiból építkezik, így nem meglepő, hogy a hazánkba települt autógyártók egymástól eltérő beszállítói rendszereket kezdtek el kialakítani (ezek részletes elemzését lásd például: *Havas*, 1998; 2000).

Vállalati mélyinterjúkra alapozott kutatásunk célja a Suzuki hazai beszállítói hálózatának vizsgálata volt; választ kaptunk arra a kérdésre, hogy mennyire tekinthető a rendszer fordistának, illetve toyotistának. Bár a felmérés a válság előtt készült, a kutatás eredményei a kibontakozott autóiipari válság fényében több szempontból is értelmezhetők. Nem csupán arról van szó, hogy a termeléseszkökenés – a fogyasztói piac összeomlása miatt – végighalad a teljes vertikális láncon: a 20. század jelképének számító autóiipar elmélyülő válsága jóval túlmutat egy egyszeri sokk miatt bekövetkező, illetve ciklikus visszaesésen, és láthatók egy olyan paradigmaváltás jelei, amelyek a beszállítói ipar szempontjából is új korszakot jelenthetnek.

Jelen cikk célja tehát, hogy elemezze a fordizmus és a toyotizmus rendszerét, meghatározza a magyar Suzuki beszállítói rendszerének fordista, illetve toyotista jegyeit, valamint hogy megvizsgálja: a válság hatására milyen strukturális átalakulások várhatók az autógyártók beszállítói hálózataiban, s mindez milyen hatást gyakorolhat a hazai beszállítói rendszerre.

Az autóiipari beszállítói rendszerek átalakulása

Az autógyártásban a 20. század folyamán két olyan jelentős szerkezeti-szervezeti átalakulás is végbement, amely gyökeresen változtatta meg a beszállítói hálózatot. Mind a fordizmus, mind a toyotizmus kialakulása igen nagy hatást gyakorolt a globális értéklánckokra, alapvetően befolyásolva ezzel a beszállítók helyzetét, lehetőségeit.

A 19. század végének, 20. század legelejének kisipari termelési rendszere decentralizált módon működött, a beszállítók által gyártott (nem sztenderdizált) termékek tervezésében az autógyártók nem vettek részt, koordinációs tevékenységük csupán abban nyilvánult meg, hogy a különböző alkatrészek egymáshoz csiszolásával megpróbálták a sokszor igen egyedi fogyasztói igényeket kielégíteni. Az autógyártók tevékenységét 30–90 napos lejáratú hitelekkel a beszállítók finanszírozták (Havas, 1996a).

Az 1910-es évektől a fordizmus gyökeresen megváltoztatta a beszállítók és az összeszerelők közötti viszonyt. Kezdetben, mivel a futószalag-rendszerű tömegtermelés nagyfokú pontosságot kívánt, az autógyártók szinte teljes vertikális integrációra törekedtek, így sok beszállítót felvásároltak. Később csökkentették a vertikális integráció szintjét, hiszen a részegységek szabványosítása, az elaprózott részfeladatok rendszere, az egyes termékek több beszállító közötti megosztása megteremtette annak lehetőségét, hogy a beszállítók pontosan specifikált paraméterek alapján egyszerű alkatrészeket, részegységeket szállíthassanak be. A kicsi, egymással árversenyt folytató beszállítók könnyen helyettesíthetők voltak, az együttműködés köztük és az autógyártók között minimális volt, a beszállítók nem vettek részt a termékek tervezésében, a technológiai tovagyrúzó hatás (spillover) nem volt jellemző (Havas, 1996a, 2000, Turnbull–Oliver–Wilkinson, 1992).

A következő nagy változás a különböző tevékenységek vállalat határain kívülre helyezése volt, amely a beszállítói kapcsolatok teljes rendszerének átalakulásával járt együtt. Az autógyárak megpróbálták hosszabb távú, szoros együttműködésen alapuló kapcsolatokat kialakítani beszállítóikkal. A közvetlen beszállítók számát radikálisan csökkentették, a nagyobb, megbízható partnereket részesítették előnyben (Futó–Hurton, 1997; Turnbull–Oliver–Wilkinson, 1992). A partnervállalatok már nem csupán alvállalkozók, kisebb egységek beszállítói voltak, hanem egyre komplexebb részegységek gyártóivá váltak, amelyek növekedését az autógyártók ösztönözték stabil és növekvő volumenű megrendeléseikkel (Smitka, 1990). A toyotizmus klasszikus rendszerében az autógyárral közvetlen kapcsolatban levő elsőszintű beszállítók (Tier-1) rendkívül szoros kapcsolatot alakítanak ki, kulcsszerepet töltenek be a termékfejlesztésben. Együttműködve az autógyártóval, komplex rendszereket (ülésrendszer, fékrendszer, ablakmosórendszer) fejlesztenek ki. Integrátorként működnek: egy-egy vállalat sokszor több tucat alvállalkozóból, beszállítóból (Tier-2) álló hálózatot fog össze: a vertikális láncot ő látja át és irányítja. Az alsóbb szinteken (Tier-2, Tier-3) egy-egy kisebb vállalat csupán meghatározott, egyszerű műveletekkel foglalkozik, igen szabályozott, sok esetben fordista keretek között (Havas, 1996a). A kitüntetett helyzetben levő elsőszintű beszállítók közé sok esetben csak nagyvállalatok, multinacionális cégek tudtak, tudnak bekerülni; jellemző a beszállítók igen szigorú szelekciója (Kemenczei–Nikodémus, 2006). A toyotizmusban az autógyárral közvetlen kapcsolatban álló beszállítók csak az integrátori tevékenység és a rendszerszintű beszállítás révén válnak elsőszintű, Tier-1 beszállítóvá.

A beszállítói rendszerek átalakulása igen sok szempontból vizsgálható, a továbbiakban azonban a termelés földrajzi szerkezetének átalakulására, a beszállítók növekedésére és koncentrációjára, valamint a kapcsolatok minőségének átalakulására helyezük a fő hangsúlyt. Ennek oka, hogy az autóipar ma zajló strukturális átalakulási folyamata e három területet különösen mélyen érinti, így a toyotizmus ilyen szempontú elemzése feltétlenül szükséges a most folyó, illetve várható strukturális változások megértéséhez.

Földrajzi koncentráció

A vállalat határainak újragondolása, a beszállítókkal kialakított új viszony a teljes termelési lánc átalakítását igényelte. A beszállítók azokra a termékekre (rendszerekre) koncentrálták tevékenységüket, amelyekre szerződést tudtak kötni az autó-összeszerelőkkel. Ezzel párhuzamosan megpróbálták termékeik gyártását racionalizálni. Ennek következményeként jelentősen átrendeződött a termelés földrajzi szerkezete, azonban ez nem jelenti azt, hogy maga az összeszerelés, illetve a részegységek gyártása hasonló minták alapján, egyszerű globális optimalizáció mellett zajlana. Nem egyszerűen arról van szó, hogy az egyes tevékenységek előállítását a legalacsonyabb költségeket kínáló telephelyekre került, s nem is csupán arról, hogy a méretgazdaságosság mindent felülíró szempontja szerint termékenként globálisan csak egy telephelyen zajlana a termelés. A termelés földrajzi szerkezetét az említetteken kívül más tényezők is befolyásolják.

Az egyik ilyen tényező, hogy a piacok telítődése, illetve az újabb, főként ázsiai piacok növekedése, a termelés eddigieknél is magasabb fokú gépesítése és a nemzeti gazdaságpolitikák részéről megnyilvánuló nyomás ahhoz vezetett, hogy az autógyártók a *végző összeszerelést egyre inkább a célpiacok közelébe helyezték*. Míg 1975-ben a világ autógyártásának 80 százaléka mindössze hét országban folyt, addig 2005-ben már 11 ország volt felelős ugyanekkora részesedésért (*Sturgeon–Biesebroeck–Gereffi, 2008*). Igaz, 2009-ben az autógyártás négyötöde 10 országban, a személyautó-gyártás 80 százaléka már csupán 9 országban zajlott, de ennek nem kis részben az az oka, hogy a kínai személyautó-gyártás 2008-hoz képest 54,1 százalékkal (!), a kínai teljes autóipari teljesítmény pedig 48,3 százalékkal növekedett. Így Kína mindkét termékcsoportot tekintve immár a piac több mint egyötöd részét tudhatja magáénak (OICA, 2010a, 2010b).

A piacok speciális igényeinek kielégítése arra ösztönöz, hogy bizonyos tervezési folyamatokat végző leányvállalatok vagy szervezeti egységek a célpiac és ezzel együtt a fogyasztók közelében legyenek. Ez a gyakorlatban a termelés regionális integrációját jelenti, regionális központok alakulnak ki. A vállalatok a végző összeszerelést tehát a fontosabb piacok közelébe helyezték. Így az egyes regionális piacokon, főként Észak- és Dél-Amerikában, Európában, Délkelet-Ázsiában, valamint a feltörekvő országokban (így például Brazíliában, Indiában és Kínában) koncentrálódnak az összeszerelő tevékenységek nagy része.

Ez természetesen nem zárja ki a regionális optimalizálás lehetőségét: a munkaerő-intenzív összeszerelés egyre nagyobb része az észak-amerikai régió belülről Mexikóban, Európán belül pedig Spanyolországban és Kelet-Európában folyik. Az autó-összeszerelők beszállítóinak modellspecifikus, illetve a nagyobb, nehezebb részegységeket gyártó részei követik a partnereket, csökkentve ezzel a szállítási költségeket, megkönnyítve a leányvállalatok közötti szoros együttműködést, a pontos szállítást. A kevésbé modellspecifikus, illetve könnyebben, kevesebb költséggel szállítható részegységek jelentős részét azonban a célpiacoktól viszonylag távol gyártják, kihasználva a méretgazdaságosság előnyeit; ezek a kész autókhoz képest jóval nagyobb mértékben áramlanak az egyes régiók között. Ez szintén növekvő földrajzi koncentrációhoz vezet (*Sturgeon–Biesebroeck–Gereffi, 2008*), így a globális optimalizálás valóban megvalósulhat.

Míndezek a trendek – a fenti globális és regionális dimenziók alapján – jól kiegészítik az ismert klaszteresedési folyamatot, melynek többek között a belső és külső méretgazdaságosságból, az együttműködésből, a kritikus tömegeből, az innovációból, a klaszteren belüli versenyből és együttműködésből származó előnyei (*Szanyi, 2008*) várhatóan a jövőben is meghatározók lesznek.

Az említett folyamatok, még ha egyes esetekben okaikat tekintve függetlenek is a toyotizmustól (mint például a kínai piac szerepének növekedése), főként a földrajzi koncentráció irányába hatnak, erősítve ezzel a beszállítói rendszerek toyotista működésének vonásait.

A beszállítók növekedése és koncentrációja

A toyotizmus egyik legfontosabb következménye az autóiipari beszállítók szerepének megváltozása, súlyuk növekedése. A Pricewaterhousecoopers (PWC) válság előtt készült előrejelzése szerint 2002 és 2015 között az elsőszintű beszállítók száma az autóiiparban 5600-ról 2500-ra fog csökkenni. Ez pedig egyértelműen a toyotizmus, az egyenrangú partnerek közötti együttműködés irányába mutat (PWC, 2007). Más források (*Kemenczei–Nikodémus, 2006*) hasonló következtetésre jutnak: a 2005-ös, 30 ezer vállalatot számláló szintről 2015-re tizedére, 3 ezerre fog csökkenni a vállalatok száma. Mint látni fogjuk, a válság sem törte meg teljesen a koncentrációs folyamatot, sőt, a csődök egy része épp a felvásárlásokat ösztönözte.

A mai elsőszintű beszállítók többféle lehetséges fejlődési pályát tudhatnak maguk mögött, egyik út sem független azonban a toyotizmus térnyerésétől. A beszállítók egy része az autógyártó vállalatok része, vállalatcsoportok tagja volt, ezek a cégek az anyavállalat karcsúsításával, bizonyos tevékenységek kiszervezésével (outsourcingjával), a toyotizmus elterjedésével, az autógyártó tudatos döntéseiként tettek szert önállóságra. Ilyen volt a Delphi (ex-Ford) vagy a Visteon (ex-GM), vagy épp a Faurecia (ex-PSA) (*Kamp, 2005*). Másik jelentős részük nagy múltra visszatekintő, az autógyárakkal több esetben fél, egy évszázada szoros kapcsolatot ápoló

beszállító (mint például a Bosch, a Diamond Electric vagy a Magna International), amelyek a toyotizmus rendszerében tudták tovább mélyíteni kapcsolataikat, s kaptak lehetőséget újabb és újabb részegységek, rendszerek beszállítására.

A vállalatok rendszerszintű beszállítói válását a felvásárlások és összeolvadások is segítették: csupán az előbbieken említett néhány vállalat is felvásárlások tucatjait hajtotta végre az 1990-es években, illetve a 2000-es évek első felében (lásd például: Bosch, 2010; Magna, 2010). Az 1990-es évek végének koncentrációs hulláma (UNCTAD, 2000) azonban nem csak a beszállítókat érintette. Az autógyártók nagy fúziói (Nissan-Renault, Hyundai-Kia, vagy a sikertelen Daimler-Chrysler házasság) is hozzájárultak a beszállítók további koncentrációjához (*Sturgeon–Biesebroeck–Gereffi, 2008*).

A koncentrációt erősítő fontos technológiai folyamat a *platformstratégia*, amely azt jelenti, hogy a különböző autótípusok azonos platformon, azonos karosszériaelemek felhasználásával készülnek (a platformstratégia általános szervezeti, technológiai feltételeiről, valamint a stratégiáról lásd: *Gawer–Cusumano, 2008*). A platformok segítségével mind az autógyártó, mind a beszállító méretgazdaságossági előnyökre tesz szert, ugyanakkor a platformok alkalmazása nem mond ellent a tömeges személyre szabás követelményeinek. Ezen felül ki lehet küszöbölni, illetve egyenlíteni a különböző típusok iránti kereslet ingadozásából adódó bizonytalanságokat és kilengéseket is (UNIDO, 2003). A legnagyobb számban gyártott platform a Volkswagen A5-je, amely a VW Golf, Passat, Skoda Octavia, Seat Leon, Seat Toledo és Audi A3 típusok alapjául szolgál, de ezen kívül a válság előtti időszakban már tucatnyi olyan platform létezett, amelyet több mint évi egymillió darabban gyártottak (*International Metalworkers Federation, 2008*). Összességében tehát a platformstratégia erősíti a vállalatok növekedését: a platformok, modulok sztenderdizálása az autók kevésbé látható alkatrészeinek esetében az elemzett okok miatt hosszabb távon is jellemző maradhat. Mindehhez azonban hozzá kell tenni, hogy az autógyártók megváltozott stratégiájából, valamint a felvásárlásokból és összeolvadásokból adódó növekedési lehetőség önmagában kevés: a beszállítóknak olyan, a teljes szervezetet érintő minőségi változásokat kell végrehajtaniuk, amelyek valóban fenntartható növekedési pályára állítják a vállalatot. A növekedés előtt álló szervezeti akadályok és gyakorlatok megszüntetése, az eladási és marketingteljesítmény fejlesztése, egy vonzóbb termékportfólió kialakítása és a növekedési stratégia megvalósítása jelentik mindezek alapját (AT Kearney, 2008).

A beszállítói kapcsolatok minősége

Láttuk, hogy a toyotizmus a beszállítói kapcsolatok elmélyülésével jár együtt. A kapcsolatok mélysége részben technológiafüggő, illetve függ a kapcsolatok strukturális jellemzőitől, illetve a beszállítói hálózat irányításának módjától. Míg a munkaerő-intenzívebb, technológiailag alacsonyabb szintet képviselő egyszerűbb

komponensek főként a hagyományos (fordista) értéklánc útján haladnak, addig a magasabb hozzáadott értékű, magasabb technológiai színvonalat képviselő termékeket főként a rendszerintegrátorok gyártják, szorosan együttműködve az autógyártókkal (Humphrey–Memedovic, 2003).

Ruigrok és van Tulder [1995] a *beszállítói hálózatoknak három fő formáját* különböztetik meg. Az *informálisan irányított hierarchia* esetében a végterméket összeszerelő vállalat strukturális kontrollt gyakorol, mivel monopsonistaként egyedül ellenőrzi az adott termék piacát. Minden beszállító neki kénytelen eladni a terméket, a piac zárt, a beszállítók más vállalatokkal nem állnak kapcsolatban. A szerzőpáros véleménye szerint ez a típus áll legközelebb a toyotizmushoz. A *formálisan irányított hierarchia* esetében az összeszerelő vállalat mély vertikális integráció révén közvetlen kontrollt valósít meg, sok vállalat tartozik közvetlen tulajdonosi irányítása alá. Ez a típus leginkább a már elemzett korai fordista struktúrának feleltethető meg. Az *egyenlő partnerekből álló tanuló hálózatokban* a partnerek méretüket és erejüket tekintve hasonlóak, nincs a hálózatban az előbbi típusokhoz hasonló vezető vállalat. Ha az egyik vállalat csődbe megy vagy más ok miatt elhagyja a piacot, az hatást gyakorol a hálózat egészére.

Egy másik megközelítési mód szerint a *kapcsolatoknak öt fő formáját* különböztethetjük meg (Gereffi–Humphrey–Sturgeon, 2005; illetve Borbély, 2009 alapján). A *piaci kapcsolatokban* a partnerváltás tranzakciós költségei alacsonyak, a kapcsolatok rövid távúak vagy egyszeriek (illetve ismétlődők), a döntő tényező az ár. A *moduláris kapcsolatok* esetében a beszállító vállalatok megrendelőjük specifikációja szerint gyártanak termékeket, a technológiáért és a gyártási folyamatokért felelősséget viselnek, ugyanakkor eszközeik, gépállományuk még nem függ a megrendelőtől. Ez különbözteti meg a *szoros kapcsolatoktól*, ahol már kölcsönös függőség alakul ki, a beszállító eszközei megrendelőspecifikusak. Az *egyoldalú függőségen alapuló kapcsolatok* esetében a kisebb beszállítók kiszolgáltatottá válnak, hiszen a megrendelők pontosan specifikálják a termékeket, míg a beszállítók több dimenzióban is megnyilvánuló gyenge kompetenciáik miatt alárendelt partnerek maradnak. A megrendelőknek érdeke kizárólagos szerződéseket kötni, arról nem is szólva, hogy a beszállítók, mivel beruházásaik termékspecifikusak, a technológiai, logisztikai, terméktervezési, technológiai fejlesztésekből fakadó egyoldalú függésük miatt nehezen tudnak partnert váltani. Az együttműködés ötödik formáját a szerzők (talán kissé félrevezetően) *hierarchiának* nevezik. Ebben az esetben a komplex termékek paramétereit nehéz specifikálni, illetve nem található megfelelő beszállító, így a vállalat saját keretein belül gyártja az adott terméket.

Az említett formák kialakulása alapvetően a tranzakciók komplexitásától, az információk kodifikálhatóságától, illetve a beszállítói képességektől függ. Mindezeket az 1. táblázat foglalja össze.

A beszállítói kapcsolatok típusai és az aszimmetria mértéke

Típus	A tranzakció komplexitása	A kodifikálhatóság szintje	A beszállítók képességeinek szintje	Az aszimmetria mértéke
Piaci	Alacsony	Magas	Magas	Gyenge
Moduláris	Magas	Magas	Magas	↓ Erős
Szoros	Magas	Alacsony	Magas	
Egyoldalú függés	Magas	Magas	Alacsony	
Hierarchia (vállalaton belüli termelés)	Magas	Alacsony	Alacsony	

Forrás: Gereffi–Humphrey–Sturgeon [2005], 87. o. – általam módosítva.

A toyotizmus szempontjából mind *Ruigrok* és *van Tulder*, mind *Gereffi*, *Humphrey* és *Sturgeon* modellje lényeges következményekkel jár. A vállalati kiszervezés (outsourcing) egyértelműen a formális hierarchia ellen hatott, és a toyotizmus valóban az informális irányítást fejlesztette igen magas fokra. Bár az autóipar esetében (az autógyártók kulcsszerepe miatt) kezdetben szó sem volt egyenlő partnereken alapuló hálózatról, a beszállítók növekvő méretéből adódó alkuerő, valamint a közös termékfejlesztés a partnerek együttműködésének irányába tolta a kapcsolatokat. Tanulságos az is, hogy a sok információt és lényeges egyoldalú tudástranszfert igénylő tranzakciók esetében erős lehet az aszimmetria mértéke. Bár a toyotizmus rendszere, a komplexebb termékek közös fejlesztése, a rendszerszintű beszállítások éppen ezt az aszimmetriát képesek oldani. Evidens, hogy a beszállítók képességei is nagyban meghatározzák a függőség mértékét. Miután a toyotizmusban a moduláris együttműködési formák egyre ritkábbak, nem lehet elégszer hangsúlyozni, hogy a szoros kapcsolat és az egyoldalú függés közötti különbség főként a tevékenység kodifikálhatóságában, illetve a beszállítók felkészültségében nyilvánul meg. Ez a beszállítói piacokon működő hazai kis- és középvállalkozások számára igen fontos tanulság.

**A fordizmus és toyotizmus között:
a Suzuki beszállítói rendszere a válság előtt**

Magyarország esetében a külföldi beruházók által kialakított beszállítói rendszerek alapvetően befolyásolják a hazai vállalatok fejlődését. *Havas* [1998] a technológiai fejlődési lehetőségek, a magasabb hozzáadott értékű termékek gyártása, a kialakuló magasabb munkabérek miatt egyértelműen a toyotizmust tartja előnyösebbnek a magyar gazdaság fejlődése szempontjából.

Empirikus kutatásunk fő célja a Magyar Suzuki Rt. beszállítóinak elemzése volt, illetve annak megállapítása, hogy mennyiben tekinthető a beszállítói rendszer toyotistának.

A kutatás során felkerestük a Magyar Suzuki Rt. beszerzéseikért felelős vezérigazgató-helyettesét, illetve 29 Suzuki-beszállítót, amelyek között közvetlen, illetve közvetett partnerek is voltak.¹ A strukturált mélyinterjúk nagy része 2007-ben zajlott, minden interjú a válság előtti állapotot tükrözi,² azonban az autóipart különösen mélyen érintő válság, illetve a nemzetközi beszállítói ipar átalakulása révén a kutatás eredményeit végiggondolva a hazai beszállítói ipar várható átalakulásáról is képet kaphatunk.

A kutatás eredményei alapján a Suzuki beszállítói rendszerében toyotista és fordista elemeket is felismerhetünk. A kiválasztás és a beszállítókkal való együttműködés főként toyotista módon működik. Beszállítónak válni nem könnyű, hiszen az erről szóló döntést a potenciális partnerek vállalati működésének számos dimenziójára kiterjedő komoly vizsgálata előzi meg. Közvetlen beszállító csak autóipari referenciával rendelkező vállalat lehet. (Tegyük hozzá: a Suzuki a másodszintű beszállítókat nem vizsgálja, az a Suzukival közvetlenül kapcsolatban álló partnerek feladata.) A beszállítók kiválasztásánál négy fő szempontot vesznek figyelembe: a költséget, a szállítás pontosságát, a rugalmasságot és a minőséget – ez tehát már nem egyszerűen a fordizmus áralapú versenye.

Egyértelműen toyotista elem, hogy a cég beszállítóvá válása azt is jelenti, hogy a Suzuki különleges elbánásban részesíti, műszaki, pénzügyi segítséget nyújt működéséhez. A válságot megelőző évek termelésének nagymértékű növekedése hatást gyakorolt a beszállítói rendszer működésére is. A 2004–2005-ös kapacitásnövelés elképzelhetetlen lett volna anélkül, hogy a beszállítók ne váltak volna képessé a megváltozott elvárások teljesítésére. Az ekkor elindult pilot program azt célozta, hogy a beszállítók eleget tudjanak tenni a megváltozott mennyiségi elvárásoknak, illetve teljesítsék azokat a minőségi és időkövetelményeket, amelyek a megnövekedett nagyságrend következtében szintén nem könnyűek (például a just in time rendszer pontos betartása).

¹ A mintában 9 privatizált, 8 külföldi zöldmezős beruházással létrejött és 12 hazai alapítású vállalat volt. A külföldi tulajdon aránya átlagosan 32,76 százalék, a 29-ből 17 vállalat volt kizárólag magyar és hét 100 százalékban külföldi tulajdonú. A vállalatok jegyzett tőkéjének átlagos nagysága 160 millió forint, a tisztán magyar tulajdonban levő vállalatok jegyzett tőkéjének átlagos nagysága 91 millió forint, a tisztán külföldi tulajdonban lévőké 300 millió forint. A vállalatok közül kettő mikrovállalkozás, hat cég tartozik a kisvállalat, 12 a középvállalat, kilenc a nagyvállalat kategóriába. A mintában hét olyan vállalat is szerepelt, amelyeknél a Suzuki aránya a teljes árbevételből 50 százalékos vagy afölötti (ezek egy kivétellel magyar tulajdonú vállalatok); s legalább négy olyan vállalat van, amely szintén egyoldalú értékesítési szerkezettel rendelkezik, igaz, más partner irányába. A mintában mindössze négy olyan vállalat volt, amelynek vevői 50 százaléknál nagyobb arányban voltak autóiparon kívüli cégek. Az interjúkba bevont vállalati kör a Suzuki hazai beszállítóinak szám szerint mintegy 40 százalékát fedi le.

² A kutatás további, többek között importhányadra, a beszállítók tipizálására vonatkozó eredményeiről lásd: *Mészáros* [2009a, 2009b].

Az autóiipari kapcsolatok a többi iparághoz képest igen hosszúnak mondhatók, ez szintén egyértelműen toyotista vonás. A Suzuki és a közvetlen beszállítók közötti kapcsolatok igazodnak az egyes autótípusok termékélet ciklusához. Ha a vállalat elnyeri egy termék beszállításának jogát, egy hosszabb távú (akár 7-10 éves) megállapodás értelmében pozíciója viszonylag biztosnak mondható. E perióduson belül azonban a megrendelések mennyisége viszonylag rugalmasan alakítható; ez megkívánja a vállalatok közötti intenzív kommunikációt. A Suzuki (a learning by doing elvének megfelelően) elvárja a folyamatos árcsökkenést, amely kihívások elé állítja a vállalatokat.

Fordista vonás, hogy hazánkban nagyon kevés a komplex, rendszerszintű beszállító, a toyotizmus klasszikus értelmében vett rendszerintegrátor (ezek is külföldi tulajdonúak). Jól mutatja ezt, hogy a mintában nyolc olyan vállalat volt, amely komplex terméket gyártott és/vagy tevékenysége szerszámgyártással egészült ki, és/vagy a magasabb szintű technológiai együttműködés és a termék tervezésében való részvétel volt a jellemző. 16 vállalat esetében ennél alacsonyabb szintű az együttműködés, az egyszerűbb termékek gyártása, illetve a bér munka jellegű tevékenység volt a jellemző (ők, függetlenül attól, hogy közvetlenül kapcsolódnak-e a Suzukihoz, a toyotizmus klasszikus ismérvei szerint csupán Tier-2 szintű tevékenységet végeznek). Két vállalat főtevékenysége a kereskedelem, ők importált terméket szállítanak (továbbfeldolgozás nélkül) a Suzukinak, három cég szolgáltatásokat nyújt (például mérnöki tanácsadást végez, gyártósorok telepítésével foglalkozik).

Míndez több tényező következménye. A gyártott termékek technológiai színvonalja sok esetben alacsony, a Suzuki helyi szinten kevésbé igényli komplex rendszerek beszállítását, illetve gyenge az a hazai vállalati kör, amelyre a toyotizmust alapozni lehetne. Ez hatalmas különbség a klasszikus toyotizmus modelljéhez képest, ugyanakkor nem feltétlenül jelent a magyar vállalatok szempontjából problémát. Ugyanis (és ezt több vállalatvezető is megerősítette) a hazai beszállítók nagy része más beszállítói politikával (és rendszerintegrátorokkal) rendelkező beszállítói hálózatokban csak másodvonalbeli beszállító lehetne. És önmagában is érték a hierarchiában feljebb lenni, a végtermék gyártójához, a technológia hordozójához közvetlenül kapcsolódnival, mint egy integrátoron keresztül. A rendszer működésének tehát vannak pozitív oldalai: sokkal könnyebb közvetlen beszállítóvá válni.

A műanyagipari és a fémipari beszállítók közül többen beszámoltak arról a sajátos jelenségről, hogy a nyersanyagok, alapanyagok beszerzésének egy részét a Suzuki fogja össze, intézi és integrálja. Ennek oka, hogy a világpiacon az ár függ a rendelt mennyiségtől, s a kisebb vállalatok emiatt versenyhátrányba kerülnének. Bizonyos szerepeket, amelyeket a toyotizmus klasszikus rendszerében az integrátorok töltenek be, itt a Suzuki végzi.

A hazai vállalatok kis mérete az oka annak is, hogy – mivel a magas sorozatnagyság folyamatos kielégítése kellőképpen leköti a kisebb vállalatok kapacitásait – a cégek egy része túlságosan kicsi ahhoz, hogy több vállalatnak legyen a beszállítója. A mély, illetve hosszabb távú együttműködés a beszállítóknak is érdeke (a

nagyobb vállalatok értelemszerűen könnyebben diverzifikálják tevékenységüket), azonban épp a válság mutatta meg, hogy mennyire veszélyes egy lábon állni.

A beszállítók egy része kizárólagosan felelős egy adott termékért (meg kell jegyezni, hogy ez nem minden autógyártó esetében bevett gyakorlat). Véleményem szerint ilyen helyzetben mindkét fél számára fontos a megbízhatóság és a hosszú távú gondolkodás. Ezt igazolja az esetlegesen előforduló minőségi hibák kezelése is: a vizsgált esetekben ezek nem feltétlenül jártak a kapcsolatok megszakadásával.

A magyar Suzuki beszállítói rendszere tehát viseli a toyotizmus és – kisebb mértékben ugyan, de – a fordizmus jegyeit is, ugyanakkor a rendszer már a válság előtt is sokat változott. A kezdetben kis szériaszámban működő, az európai hozzáadott értéket az akkori előírások alapján 60 százalékra növelni kénytelen vállalat nagy erőfeszítéseket tett a hazai beszállítói kör kibővítésére, így sok olyan hazai kis- és középvállalat, amely más esetben csak másod- vagy harmadszintű beszállító lehetett volna, közvetlen partnerré vált, a fordizmus jegyeit is magán viselő vertikális láncot alakítva ki. Megfelelő méretek mellett a külföldi vállalatnak már megéri követnie partnerét, létrehoznia saját leányvállalatát az adott országban – a külföldi tulajdonú vállalatok egy részét a Suzuki termelésbővítése motiválta a magyarországi üzem létrehozásában. A vállalat méretének növelése így az elmúlt néhány évben több olyan külföldi globális beszállítót is hazánkba vonzott, amelynek az 1990-es évek kisebb Suzukija nem lett volna méretgazdaságos partner. Kérdés ugyanakkor, hogy az autópárhazban gyökeres változásokat elindító válság – a néhány éves visszaesésen túl – milyen újabb változásokat indít el beszállítói rendszerek működésében.

A válság és annak lehetséges hatásai a beszállítói hálózatokra

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, a hazánkban termelő vállalatok között is érezhetők, illetve érezhetők 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. Csak egy példa: mivel Suzuki és az Opel közösen kifejlesztett, eddig Esztergomban gyártott harmadik generációs Agila modelljét már nem Magyarországon fogják gyártani (Autopro, 2010a), ez jelentős változást hoz azoknál a beszállítóknál, amelyek eddig ehhez a (2009-ben mintegy 60 ezer darabban készített) típushoz szállítottak alkatrészeket. Kérdés, hogy a Volkswagen, amely megvásárolta a Suzuki részvényeinek 19,9 százalékát, milyen új együttműködési lehetőségeket, közösen kifejlesztett modelleket jelent majd a Suzuki számára, esetleg milyen új modellek gyártására nyílik lehetőség Esztergomban.

Ma az autópárhazban jelentős strukturális átalakulás zajlik, ez hatást gyakorol a beszállítói láncok működésére is, így érdemes feltenni azt a kérdést, hogy milyen

mértékben érvényesülhetnek a jövőben a toyotizmus, illetve a fordizmus már tárgyalt ismérvei. Mint látni fogjuk, a vállalati méret, illetve a koncentráció növekedése, a kapcsolatok mélyülése, valamint a (környezetvédelmi szempontok, magas energiaárak miatt bekövetkező) technológiai váltás lehetnek azok a tényezők, amelyek a toyotizmus irányába hatnak. A válság, amely az autóipart különösen mélyen érintette, mindezekre a tényezőkre igen nagy befolyást gyakorol. Természetesen 2010 elején végleges következtetéseket nem lehet még levonni, azonban a legfrissebb ágazati adatokból a fontosabb trendek már kirajzolódni látszanak.

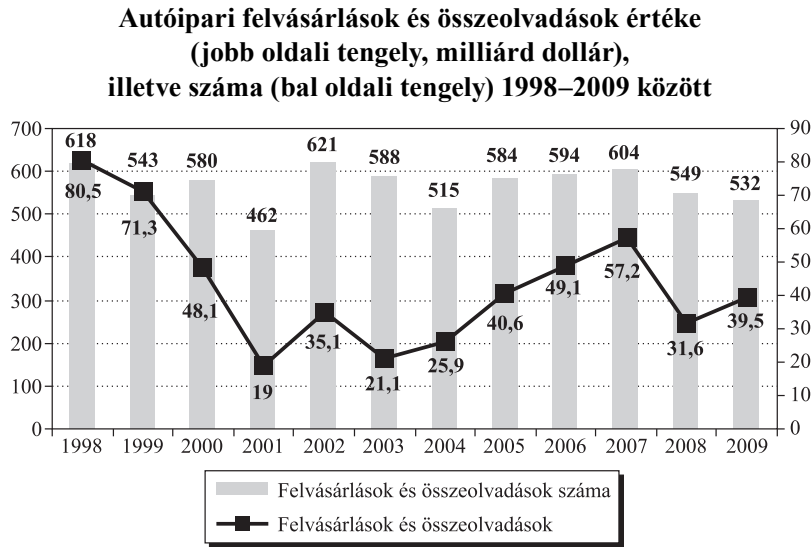
A hosszú távú szerződések, illetve a vállalatok erős függése miatt a válság a beszállítókat is rendkívül érzékenyen érintette. 2008-ban az USA-ban 40 autóipari beszállítóra alkalmazták a Chapter 11-et, vagyis az USA csődtörvényének az a fejezetét, amely szerint a vállalat ideiglenes védelmet kap hitelezőktől, s lehetősége van a reorganizációra (US Department of Commerce, 2009). 2009-ben ez a szám 50-re emelkedett (US Department of Commerce, 2010). Az autóipar kilátásairól, illetve a beszállítók jövőjéről szóló foratókönyvek pesszimisták, néhány esetben óvatosan optimisták. Az AT Kearney elemzése szerint (AT Kearney, 2009a) a komoly gazdaságpolitikai lépések dacára az USA-ban az elsőszintű beszállítóknak több mint felét fenyegeti csőd. Más elemzések (US Department of Commerce, 2010) szerint 2010-ben csökkenni fog az amerikai autóipari csődök száma, az iparág kezd túljutni a mélypontra. Figyelmeztető tény ugyanakkor, hogy az USA autóipari beszállítóinak kapacitáskihasználtsága 2009-ben 55 százalék volt, ez a termelési mennyiség a racionalizálások ellenére is a fedezeti pont körül mozgott (US Department of Commerce, 2010). Az OECD autóipari kapacitáskihasználtság-szintjeit nemzetközileg is összehasonlító elemzése felhívja a figyelmet arra, hogy a fejlett országok autógyártói kapacitásai csak jelentős exporttevékenység mellett lesznek akár rövid, akár hosszabb távon kihasználhatók (OECD, 2010). Ez a fejlődő országok saját, nem kis részt hazai piacra termelő vállalatainak növekedése, a növekvő import, valamint a termelés már elemzett földrajzi átstrukturálódása mellett nem lesz könnyű feladat.

A hazai beszállítók helyzete igen vegyes képet mutat. Az ágazat egészében 10–60 százalékos volt a teljesítmény csökkenése, jelentősen visszaesett a vállalatok árbevétele, azonban a foglalkoztatás (részben a munkahelymegtartó állami segítségnek köszönhetően) a vártnál alacsonyabb mértékben csökkent. Nem került sor tömeges csődökre, a járműipari vállalatok száma 2008-hoz képest alig változott (Lepsényi, 2010). Például a szekszárdi autóipari klaszter tagjainak árbevétele 2009-ben a megelőző évhez képest 30-35 százalékkal csökkent, azonban egyetlen vállalat sem ment csődbe (Autopro, 2010c). És bár a külső piacok csak mérsékelten növekednek majd, az optimistább foratókönyv szerint a Mercedes kecskeméti beruházása új lendületet adhat az iparágak (Autopro, 2010b).

A toyotizmus szempontjából rendkívül érdekes 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,

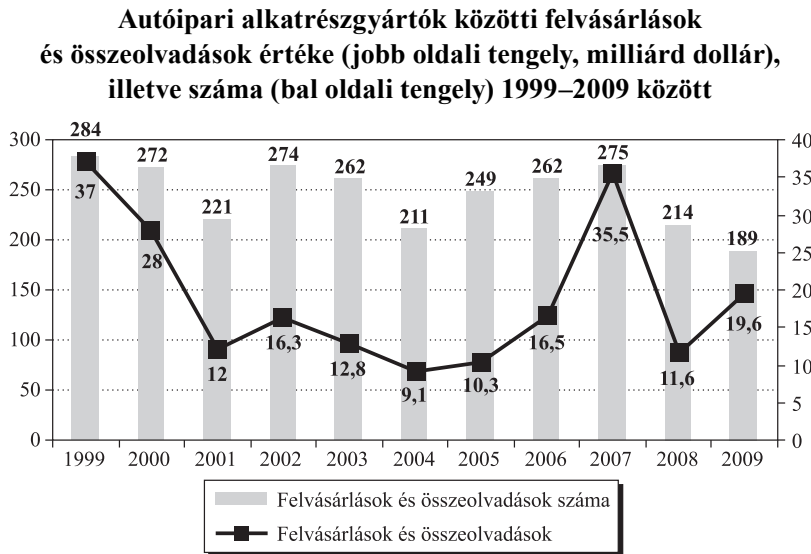
a felvásárlások és összeolvadások számát, illetve értékét a teljes autóiiparra, illetve a beszállókra vonatkozóan az 1. és a 2. ábra mutatja. Látható, hogy az autóiipari (összeszerelőket, illetve az alkatrészgyártókat érintő) felvásárlások lendülete mind értékben, mind a tranzakciók számát tekintve megtört.

1. ábra



Forrás: PWC [2009], 7. o.

2. ábra



Forrás: PWC [2009], 8. o.

A trend különösen az autópiacon bekövetkezett visszaesés, illetve a hitelcsatornák befagyásának tükrében érdekes. A válság hatására a tranzakciók száma akár a teljes autóipart, akár a beszállítókat tekintjük, nem mutatott drasztikus csökkenést, míg értékük jelentősen visszaesett. Ennek fő oka az volt, hogy a csökkenő likviditás miatt a vállalatok csak a kisebb értékű tranzakciókat tudták végrehajtani. A nagyobb tranzakciókkal a bizonytalanság miatt inkább kivártak. 2008-ban leginkább azonban a pénzügyi befektetők felvásárlásai estek vissza, a szakmai, stratégiai befektetők aktivitása (holott őket is sújtotta a válság) kisebb mértékben csökkent. Főként a nehéz pénzügyi helyzetbe került, illetve csődbe jutott vállalatokat vásárolták fel. Igen erős a kapcsolat tehát a csődök, illetve a felvásárlások között, hiszen a válság által kevésbé érintett, valamilyen okból likvidebb vállalatok használták ki a helyzetet, hogy felvásárolják versenytársaikat (PWC, 2009a). 2009-ben azonban mind a tranzakciók értékét, mind azok számát tekintve jelentősen növekedett a pénzügyi befektetők aktivitása (PWC, 2010). Bár ezen tranzakciók nem mindegyike jelenti automatikusan a koncentráció növekedését, a trendek jól láthatók.

A válság felgyorsította a kínai és indiai vállalatok főként felvásárlásokban megnyilvánuló terjeszkedését is. A pénzügyi nehézségekkel, a csőd veszélyével szembe-sülő fejlett országokbeli autóipari konszernnek legendás márkáiktól (Volvo, Jaguar, Land Rover, Hummer) voltak kénytelenek megválni, a kínálat tehát találkozott a növekedni vágyó ázsiai vállalatok ez irányú keresletével.

Az szinte biztos, hogy a válság nem jelentette a felvásárlások, illetve összeolvasadások végét, erre utal, hogy miként az ábrákon látható, 2009-ben növekedett a tranzakciók összértéke, ugyanakkor számuk sem csökkent jelentősen. Igaz ez mind az összeszerelőkre, mind az alkatrészgyártókra.

Úgy tűnik tehát, hogy a válság csak mérsékelten törte meg a konszolidáció lendületét, a koncentráció a jövőben növekedni fog. Ez azonban önmagában nem feltétlenül jelent újabb lépést a toyotizmus felé, hacsak nem jár együtt a kapcsolatok mélyülésével, a tudás megosztásával, technológiai együttműködésekkel.

Sokat mondó ebből a szempontból *Sergio Marchionné*nak, a Chryslerral 2009 elején megállapodást kötő Fiat vezetőjének mondata: „Ebben az iparágban a függetlenség többé már nem fenntartható. Többé már nem lehetséges, hogy saját magunk gyártjuk az autókat” (*Marchionne*, 2009). Bár a megállapítás az autógyárakra vonatkozik, valószínűleg a beszállítói ipar is követni fogja a trendeket (PWC, 2009b). Az együttműködés már elemzett, kulcsfontosságúnak tekintett platformok kialakítására is vonatkozik: a Fiat–Chrysler házasság újabb platform megalkotását is jelenti, átalakítva ezzel a gyártott autók struktúráját, valószínűleg jelentős hatást gyakorolva a beszállítói rendszerre. Az USA-ban a három autóipari óriás (Detroit 3) is mélyebb együttműködésre törekszik a beszállítókkal, különösen a kutatás-fejlesztés, a dizájn, a termelés területén (US Department of Commerce, 2009).

A változások másik dimenzióját a technológiai változások jelentik, és ezek a beszállítói hálózatokat is nagymértékben érinthetik. A megfelelő technológia, illetve

a technológiai váltás képessége még inkább versenyelőnyre válhat. A szigorodó környezetvédelmi előírások (a károsanyag-kibocsátási szintek csökkentése), valamint a válság elmúltával valószínűleg magassá váló olajárak miatti energiatakarékossági kényszer technológiai váltást kényszerít majd ki (Deloitte, 2009; PWC, 2009b). 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. Növekedhet a stratégiai szövetségek szerepe és jelentősége. Jó példa erre, hogy 2010-ben a Volkswagen megvásárolta a Suzuki részvényeinek 19,9 százalékát, de már a tranzakció előtt nyilvánvalóvá tették, hogy legfontosabb céljaik között szerepel az energiatakarékos és kis széndioxid-kibocsátású autók közös kifejlesztése és piacra dobása (Suzuki, 2009; Autopro, 2010d).

A technológiai váltás szükségessége, az új modellek piacra dobása tehát növeli az autógyártók és a beszállítók közötti együttműködés jelentőségét. Másrésztől a kiélezett versenyben az elsőszintű beszállítók úgy próbálják megőrizni pozícióikat, hogy újabb és újabb feladatköröket vállalnak át: az eddigieknél is jobban bekapcsolódnak a termékfejlesztésbe, további modulokat gyártanak. Az erre való képesség fontos versenyelőnyre válik. Az új technológiák és eljárások forrásai lehetnek ezen kívül olyan innovatív beszállító vállalatok is, amelyekkel az autógyártók magasabb szintű együttműködést alakítanak ki; persze nem zárható ki azok felvásárlása sem.

Az együttműködés átalakulása hatást gyakorol a vállalatok közötti földrajzi távolságra is: a mélyebb együttműködések miatt a vállalatok közötti optimális távolság kisebb lesz, ez a földrajzi koncentrációt növelő tényező (US Department of Commerce, 2009). Ezzel párhuzamosan természetesen a méretgazdaságosság fontos versenyelőny lesz a jövőben is. Mindez kiegészül a földrajzi koncentrációról tett, az autógyártást, illetve a beszállítókat érintő már elemzett folyamatokkal. Látszólag tehát minden egy irányba hat. Van azonban egy olyan szempont, amely a megindult földrajzi átstrukturálódást lassíthatja. Ez a válság hatására (főként a fejlett országokban) előtörő, néhol rejtett, néhol csupán verbális, sok esetben azonban komoly támogatásokkal együtt járó protekcionizmus. A Citroen és a Renault által kapott kedvezményes állami hitel, vagy éppen Sarkozy azon kijelentése, hogy a francia autógyáraknak Franciaországban kell tartaniuk termelésüket (Botos, 2009), egyértelműen a protekcionizmus irányába mutatnak. Ezek a lépések, ha meg nem is állíthatják, de lassíthatják, torzíthatják a leírt trendeket.

E folyamatok nagy része egyértelműen a toyotizmus irányába hat: egyre koncentráltabb piacon, egyre nagyobb beszállítók alakítanak ki egyre mélyebb együttműködések az egymással is egyre jobban együttműködő autógyártókkal. Általánosságban igaz lehet az, hogy minden olyan jövőbeli külső vagy belső kényszer, amely a mélyebb együttműködés, a vállalatok növekedése, illetve a földrajzi koncentráció irányába hat, a toyotista formák erősödésével jár majd együtt.

Lehetséges következmények: szűkülő lehetőségek a Suzuki hazai beszállítói számára?

A Suzuki beszállítói hálózatát vizsgáló mélyinterjúim arra mutattak rá, hogy a válság előtt a Suzuki beszállítói rendszere a beszállítók számára sok szempontból előnyösen ötvözte a fordizmus és a toyotizmus jegyeit. A válságot túlélő, s néhány éven belül megnövekedett kereslettel (az előrejelzéseket és scenáriókat lásd például: AT Kearney, 2009b; Harvey, 2009; Leggett, 2010; PWC, 2009b) szembesülő beszállítóknak az előbbieken elemzett új környezetben kell majd helytállniuk. A toyotizmus elöretörésének lényeges következményei lesznek a beszállítói hálózatok működésére is.

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 lehetőséget jelent. Azok a vállalatok azonban, amelyek a megváltozott környezetben nem tudnak megfelelni az új technológiai követelményeknek, illetve árban nem tudnak versenyezni az egyre koncentráltabbá és nemzetközibbé váló piacon, ki fognak esni a közvetlen beszállítók közül. Különösen akkor teljesül ez, ha a koncentráció együtt jár további külföldi partnerek beruházásaival is.

Egy kialakult, konszolidálódott toyotista 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. Az újonnan belépő, illetve a közvetlen beszállítók közül kieső vállalatok számára a másodvonalbeli beszállítás jelenthet lehetőséget – ez azonban részben technológiai kérdés: milyen termékeket gyártanak majd az elsősztintű rendszerintegrátorok és mennyire válik globálissá a verseny a második vonalban.

A toyotista rendszerek térhódításának, a koncentrációnak és a megváltozott technológiai követelményeknek köszönhetően tehát kettészakadhat a jelenleg igen heterogén, mégis közvetlen beszállítóként funkcionáló hazai vállalati kör, gyökeres változásokat indítva el a hazai beszállítói iparban.

Hivatkozások

- AT Kearney [2008]: Automotive Suppliers. How to move organically and sustainably.
http://www.atkearney.at/content/misc/wrapper.php/id/49978/area/automotive/name/pdf_pdf_automotive_suppliers_sec_1203933197c0a1_12045343623aea.pdf *Letöltve: 2009. december 20.*
- AT Kearney [2009a]: More than half of the automotive supply base could go bankrupt in 2009.
<http://www.atkearney.com/index.php/News-media/more-than-half-of-the-automotive-supply-base-could-go-bankrupt-in-2009.html?q=auto+suppliers> *Letöltve: 2009. december 20.*
- AT Kearney [2009b]: 13th Annual Auto Study.
http://www.atkearney.com/images/global/pdf/2009_ATK_Townsend_Auto.pdf
Letöltve: 2010. január 2.

- Árva László [1997]: Külföldi működő tőke, hazai beszállítói kapcsolatok, külkereskedelmi mérleg és technológiatranszfer. *Közgazdasági Szemle*, XLIV. évf., 11. sz., 1007–1018. o.
- Autopro [2010a]: Elköltözik az Opel Esztergomból.
http://www.autopro.hu/hazai_palya/suzuki/suzuki-opel-esztergom/543/ *Letöltve: 2010. május 9.*
- Autopro [2010b]: Hová tart ma a magyar gépjárműipar?
<http://www.autopro.hu/autogazdasag/Hova-tart-ma-a-magyar-gepjarmuipar/308/>
Letöltve: 2010. május 10.
- Autopro [2010c]: Lassú növekedéssel számol a szekszárdi autóiipari klaszter.
<http://www.autopro.hu/siker/beszallitok/Lassu-novekedessel-szamol-a-szekszardi-autoipari-klaszter/256/> *Letöltve: 2010. május 10.*
- Autopro [2010d]: Hisashi Takeuchi: A Suzuki nem lesz a 11. „leány” a Volkswagennél.
http://www.autopro.hu/hazai_palya/suzuki/Hisashi-Takeuchi-A-Suzuki-nem-lesz-a-11-quot-leany-quot-a-Volkswagennel/368/ *Letöltve: 2010. május 11.*
- Botos Balázs [2009]: Válság és protekcionizmus. *Közgazdaság*, LIII. évf., 5–6. sz., 91–105. o.
- Borbély Tamás [2009]: A globális értéklánclemezés alkalmazhatósága a közgazdasági kutatásokban. *Társadalomkutatás*, XXVII. évf., 1. sz., 73–92. o.
- Bosch [2010]: The Bosch Group: company history.
<http://www.bosch.com/content/language2/html/2859.htm> *Letöltve: 2010. május 1.*
- Deloitte [2009]: Industry Outlook: Automotive. 28 January 2009.
http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Insights/hot-topics/2009-Industry-Outlook/article/012d49642dff0210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm *Letöltve: 2009. november 20.*
- Futó Péter – Hurton Emese [1997]: A kis- és középvállalkozások háttéripari-beszállítói együttműködésének javítására, vállalkozói hálózatok kialakítására, alkalmazható kormányzati technikák és ösztönzők, a fejlett országok tapasztalatainak figyelembevételével. Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft., július.
- Gawer, Annabelle – Cusumano, Michael A. [2008]: How Companies Become Platform Leaders. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49., No. 2., 28–35. o.
- Gereffi, Gary – Humphrey, John – Sturgeon, Timothy [2005]: The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, Vol. 12., Issue 1., 78–104. o.
- Hamar Judit [2001]: A külföldi és a hazai tőkével működő vállalatok szerepe a magyar iparban. *Közgazdaság*, 45. évf., 4. sz., 4–34. o.
- Harvey, D. [2009]: Happier times ahead. AT Kearney.
<http://www.atkearney.com/index.php/Publications/happier-times-ahead-for-auto-suppliers.html?q=auto+suppliers> *Letöltve: 2010. január 2.*
- Havas Attila [1996a]: A kicsi, a nagy, a szikár és az agilis: Termelési rendszerek összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, XXVII. évf., 12. sz., 23–32. o.
- Havas Attila [1996b]: A cseh és a lengyel autóiipar átalakulása. *Európa Fórum*, VI. évf., 3. sz., 23–42. o.
- Havas Attila [1997]: Foreign direct investment and intra-industry trade: The case of automotive industry in Central Europe. In: Dyker, D. (ed.): *The Technology of Transition*. 211–240. o. Budapest, Central European University Press.
- Havas Attila [1998]: Paradigmaváltás az autóiiparban. In: Inzelt A. (ed.): *Bevezetés az innovációnedvezésbe*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 229–248. o.
- Havas Attila [2000]: Local, regional and global production networks: re-integration of the Hungarian automotive industry. In: von Hirschhausen, C. – Bitzer, J. (eds): *The Globalization of Industry and Innovation in Eastern Europe – From Post-socialist Restructuring to International Competitiveness*. Cheltenham, Edward Elgar, 95–127. o.
- Hirschman, A. O. [2000]: *Versengő nézetek a piaci társadalomról – és egyéb újabb keletű írások*. Józsefvég Műhely Kiadó, Budapest.
- Humphrey, J. – Memedovic, O. [2003]: The global automotive industry value chain: What prospects for upgrading by developing countries. UNIDO, Vienna.
<http://www.unido.org/file-storage/download/?file%5fid=11902> *Letöltve: 2008. március 9.*

- International Metalworkers Federation* [2008]: Auto report 2006/07. International Metalworkers' Federation.
<http://www.imfmetal.org/main/files/07040318312266/AR2006EN.pdf> *Letöltve: 2010. április 30.*
- Leggett, David* [2010]: Automotive industry outlook for 2010. Management briefing.
<http://www.just-auto.com/briefings/> *Letöltve: 2010. május 1.*
- Lepsényi István* [2010]: A magyarországi gépjármű- és beszállító ipar aktuális helyzete. „A magyarországi gépjárműipar – Aktuális jogi és gazdasági kérdések” c. konferencia előadásának (Budapest, 2010. január 18.) anyaga.
http://www.autopro.hu/ftp/doc/eloadas_jarmuipar%20aktualis_helyzete_lepsenyi.pdf
Letöltve: 2010. május 9.
- Lipsey, R. F.* [2002]: Home and Host Country Effects of FDI. National Bureau of Economic Research, Working Paper Series, No. 9293., október.
- Kamp, Bart* [2005]: Dedicated relationships between automotive suppliers and car constructors – testing the flagship. 5 partners modell. Industrial Marketing and Production Group Conference, 2005.
<http://www.impgroup.org/uploads/papers/4709.pdf> *Letöltve: 2010. május 1.*
- Kemenczei Nóra – Nikodémus Antal* [2006]: Autóipari trendek a nagyvilágban és hazánkban. *Külgazdaság*, 50. évf., 3. sz., 57–66. o.
- Magna* [2010]: Our history.
<http://www.magna.com/magna/en/about/history/default.aspx> *Letöltve: 2010. május 1.*
- Marchionne, S.* [2008]: This party is over. *Automotive News Europe*.
www.autonews.com/article/20081208/ANE03/812079963 *Letöltve: 2009. november 19.*
- Mészáros Ádám* [2004]: A magyarországi közvetlen külföldi működőtőke-beruházások exportenklávé jellege. *Külgazdaság*, 48. évf., 4. sz., 48–59. o.
- Mészáros Ádám* [2009a]: A fordizmus és a toyotizmus a magyar Suzuki beszállítói rendszerében. *Közgazdaság*, 2009. 4. évf., 1. sz., 123–144. o.
- Mészáros Ádám* [2009b]: A beszállítói lánc hossza és az importhányad. *Fejlesztés és Finanszírozás*, 4. sz., 26–34. o.
- OECD* [2010]: The Automotive Industry in and beyond the Crisis.
<http://www.oecd.org/dataoecd/57/61/44089863.pdf> *Letöltve: 2010. május 1.*
- OICA* [2010a]: World motor vehicle production by country and type 2008–2009 – all vehicles. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers.
<http://oica.net/wp-content/uploads/all-vehicles-2008-2009.pdf> *Letöltve: 2010. május 6.*
- OICA* [2010b]: World motor vehicle production by country and type 2008–2009 – cars. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers.
<http://oica.net/wp-content/uploads/cars4.pdf> *Letöltve: 2010. május 6.*
- PWC* [2007]: Automotive manufacturing in Central and Eastern Europe. PriceWaterhouseCoopers.
[http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishings.nsf/docid/5272B7569A7EAE4F85257279006605B3/\\$File/eastern-influx-partI-final.pdf](http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishings.nsf/docid/5272B7569A7EAE4F85257279006605B3/$File/eastern-influx-partI-final.pdf) *Letöltve: 2008. május 1.*
- PWC* [2009a]: Drive value. *Automotive Insights 2008*. PricewaterhouseCoopers.
http://www.pwc.com/en_GX/gx/automotive/pdf/mergers-acquisitions-insights-2008.pdf
Letöltve: 2009. november 10.
- PWC* [2009b]: Capitalizing on change. *Global Automotive Perspectives 2009*. Issue 1. PricewaterhouseCoopers.
http://www.pwc.com/en_GX/gx/automotive/pdf/global-automotive-perspectives-2009-issue-1.pdf
Letöltve: 2009. november 1.
- PWC* [2010]: Drive value. *Automotive Insights 2009*. PricewaterhouseCoopers.
<http://www.pwc.com/gx/en/automotive/mergers-acquisitions/pdf/auto-mergers-acquisitions-insights-2009.pdf>
- Ruigrok, Winfried – van Tulder Rob* [1995]: The logic of international restructuring. Routledge, London.
- Sass Magdolna – Szanyi Miklós* [2004]: A hazai cégek és a multinacionális vállalatok közötti beszállítói kapcsolatok alakulása. *Külgazdaság*, 48. évf., 9. sz., 4–23. o.

- Sass Magdolna – Czákó Veronika – Oszlay András – Szanyi Mikós – Bakács András [2006]: A Beszállítói Programoktól a klaszter-támogatásig. Nemzetközi tapasztalatok, hazai lehetőségek. ICEG EC. http://icegec.hu/hun/_docs/kutatasi_jelentesek/ICEG_EC_Beszallito_klaszter_0929.pdf
Letöltve: 2008. november 28.
- Smitka, M. J. [1990]: The Invisible Handshake: The Development of the Japanese Automotive Parts Industry. *Business and Economic History*, Second Series, Vol. 19., 163–171. o.
- Sturgeon, Timothy – Biesebroeck, Johannes Van – Gereffi, Gary [2008]: Value Chains, Networks, and Clusters: Reframing the Global Automotive Industry. MIT Working Paper Series. <http://web.mit.edu/ipc/publications/pdf/08-002.pdf> Letöltve: 2010. április 20.
- Szanyi Mikós [2008]: A versenyképesség javítása együttműködéssel: regionális klaszterek. Napvilág Kiadó, Budapest.
- Suzuki [2009]: A VW és a Suzuki átfogó együttműködésbe kezd. Suzuki, december 9. http://www.suzuki.hu/pages/display/magyar_suzuki_zrt/cikk/cikk:a_vw_es_a_suzuki_atfogo_egyuttmukodesbe_kezd Letöltve 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., Issue 2., 159–168. o.
- UNCTAD [2000]: World Investment Report 2000. Cross-border M&A and Development. United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva.
- UNCTAD [2001]: World Investment Report 2001. Promoting Linkages, United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva.
- UNIDO [2003]: The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries? United Nations Industrial Development Association, Vienna.
- US Department of Commerce [2009]: U.S. Automotive Parts Industry Annual Assessment. Április. http://www.trade.gov/wcm/groups/public/@trade/@mas/@man/@aai/documents/web_content/auto_reports_parts2009.pdf Letöltve: 2009. november 1.
- US Department of Commerce [2010]: U.S. Automotive Parts Industry Annual Assessment. Április. http://www.trade.gov/wcm/groups/internet/documents/article/auto_reports_parts2010.pdf Letöltve: 2010. május 10.