

VERSENYPOLITIKA ÉS VERSENYKÉPESSÉG

Válságkezelés előremeneküléssel

A válság hatása a versenyre a magyarországi autóiipari beszállítói piacokon

ANTALÓCZY KATALIN – SASS MAGDOLNA

*Az autóiipari ágazatba tartozó vállalatok erősen konjunktúraérzékenyek és a leginkább nemzetköziesedettek. Piacukat már a válság előtt is kapacitásfeleslegek, egyre súlyosabb költségnomás és telített piacok jellemezték. A piaci egyensúly kialakulását a nagy gyártók törekvései és az állami beavatkozás által erősen torzított versenyfeltételek lassították: az iparág stratégiai jellege és jelentős foglalkoztatási hatása miatt sok esetben állami eszközökkel akadályozták meg a felesleges kapacitások leépítését. A piacok telítettségét pedig a különféle hitelek mesterséges keresletnövelő hatásával igyekeztek ellensúlyozni. A válság elsősorban az utóbbi folyamatot szakította meg, miközben újabb állami beavatkozásokat gerjesztett. A költségnomás tovább gyorsította az iparág nemzetköziesedését, kiszervezések és a termelés területi átrendezése formájában. Az elsősorban beszállítókból álló magyarországi autóiipar erősen beleágyazódott a nemzetközi hálózatokba, így számára adottság a nagyon erős rivalizálás, legtöbbször nemzetközi versenytársakkal. A válság, a regionális átrendeződés hatására a standardizáltabb, egyszerűbb termékeket gyártók piacán a verseny egyre élesebb: a kizárólag olcsó munkaerőre építő előny – és vele az erre alapozó cég is – idővel eltűnik. A válságot sikeresen túlélő vállalatok általában többletszolgáltatásokat nyújtanak a vevőknek, igyekeznek szorosabb kapcsolatot kiépíteni, illetve olyan bonyolultabb tevékenységekre váltanak, amelyekben a kínai és indiai versenytársak részben a földrajzi távolság miatt nem képesek őket követni. Sikeres stratégia még a kapacitás növelése is azáltal, hogy több vállalat stratégiai partnerségi kapcsolatot alakít ki egymással.**

Journal of Economic Literature (JEL) kód: D22, L11, L62.

* A cikk a „Kaleidoszkóp. Versenyhelyzet Magyarországon 2008–2009” (Szerkesztette: Laki Mihály – Voszka Éva, Pénzügykutató Rt. – Palatinus Kiadó, 2010) című kötetben azonos címmel megjelent tanulmány szerkesztett változata. A kutatást a Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központja finanszírozta.

Antalóczy Katalin, a Pénzügykutató Zrt. tudományos főmunkatársa és a Modern Üzleti Tudományok Főiskolája tanszékvezető főiskolai tanára. E-mail cím: antaloczy.katalin@ella.hu

Sass Magdolna, az MTA Közgazdaságtudományi Intézetének tudományos főmunkatársa, e-mail cím: sass@econ.core.hu

A rovat a Gazdasági Versenyhivatal és annak Versenykultúra Központja támogatásával jelenik meg.

Az autóiipari ágazatba tartozó vállalatok (a márkanéveket birtokló nagy autógyártó cégek és beszállítók) a leginkább nemzetköziesedett cégek közé tartoznak, s rendkívül érzékenyen reagálnak az üzleti ciklusokra, válságokra. A 2008 második felétől világméretűvé hatalmasodó válság tehát nagyon súlyosan érintette őket: csökkenő profit, a kihasználatlan kapacitások növekedése, majd hatalmas veszteségek keletkezése, sokszor csőd vagy csőd közeli állapot vált jellemzővé. A jelentős foglalkoztatási szerepből adódó erős politikai alkuerővel az autóiipari óriásvállalatok egy része hatalmas állami mentőcsomagokat, esetenként az állam tulajdonosi szerepvállalását, illetve az autóvásárlást támogató programokat járt ki – jelentős versenytorzító következménnyel. A cégek maguk is különböző válságkezelési programokba kezdtek (költségcsökkentés, elbocsátások, nem stratégiai leányvállalatok eladása). Felpörgött a szerkezetváltás és a konszolidáció is, megszaporodtak az egyesülések/felvásárlások az egyik oldalon a csődből való menekülés, a másik oldalon az olcsó cégvásárlási lehetőségek következményeként. A válság következtében tehát átalakul a piaci szerkezet, megváltozik a versenyhelyzet.

A nemzetközi tendenciák természetesen Magyarországon is jelentkeznek, és kiinduló feltételezésünk szerint több csatornán keresztül is befolyásolhatják a hazai beszállítói hálózatok működését. Egyrészt további költségcsökkentésre, kiszervezésre, újabb (olcsóbb, esetleg földrajzilag közelebbi) beszállítók keresésére ösztönözheti a gyártókat, másrészt erősítheti az összeolvadási-felvásárlási hullámot a szerződéses gyártók és beszállítók között.

Kutatásunk *célja* e feltételezések vizsgálata, illetve az, hogy elsősorban a versenyhelyzet alakulása szempontjából feltárjuk a hazai autóiipari beszállítói piacon végbemenő változások jellemzőit. Kutatásunk *módszere* egyrészt a kapcsolódó nemzetközi és hazai szakirodalom feldolgozása, másrészt a releváns hazai és nemzetközi statisztikai adatok összegyűjtése, elemzése, harmadrészt – legfontosabb információforrásként – 15 interjú készítése volt: 13 beszállító vállalat mellett beszélünk az ITDH Hungary és a Magyar Járműalkatrész-gyártók Szövetsége (Majosz) szakértőivel is.¹ A cégek között volt kis- és nagyméretű, külföldi és hazai tulajdonban levő, a beszállítói hierarchia különböző szintjein álló vállalat.

¹ A kutatás keretében *Kokas Tamással* (ITDH) 2010. február 19-én, *Rupp Herberttel* (Majosz) 2010. február 27-én és a 13 vállalatvezetővel a 2010. március 17. és május 21. közötti időszakban készítettünk interjút. Mivel a vállalatok túlnyomó része név nélkül vállalta az interjút, így egyetlen vállalat nevét sem adjuk meg. A minta tulajdonos és nagyság szerinti összetételéről a 8. és 9. táblázatban található információ.

A szerzők ezúton mondanak köszönetet annak a 13 vállalatvezetőnek, akik az interjúzás során segítették a kutatást, valamint *Kokas Tamásnak* és *Rupp Herbertnek*.

Az autóipari ágazat, a beszállítói hálózatok jellemzői

Globális jellegzetességek – szereplők, piacszerkezet, verseny

Az autóipari piac versenyhelyzetét az ágazat elmúlt két évtizedben létrejött szerkezete határozza meg. Ennek két legfontosabb jellemzője: a *termelési hálózatok* kialakulása, stabil működési keretté válása és a *nemzetközi jelleg*.

A termelési hálózatok, *termelési láncok* annak következtében jöttek létre, hogy az egyes márkákat létrehozó nagy autógyártó cégek (*Original Equipment Manufacturer, OEM*) – elsősorban költségtakarékossági okok miatt – egyre több tevékenységüket kiszervezték. Mára gyakorlatilag csak a gépkocsi jellegének kialakítását és gyártásának megtervezését, a piaci márka felépítését, valamint néhány kulcstevékenységet tartottak meg (például a végső összeszerelést vagy a legfontosabb részegységek gyártását). Ennek következtében az elmúlt években jelentősen megnőtt a beszállítók száma, jelentősége, és közöttük is kialakult egy sajátos gyártási, piaci szerkezet.

Megjelentek az úgynevezett integrátor (vagy más kifejezéssel első körös, Tier-1) beszállítók, amelyek egy-egy nagyobb részegység (például fékrendszer, ülésrendszer) összeszerelését és az ehhez szükséges beszállítói hálózat működtetését végzik. E cégek tehát gyártanak, s emellett kiépítik, irányítják, fejlesztik az alattuk lévő, hozzájuk kapcsolódó hálózatot, a második, harmadik, negyedik körös beszállítókat.

Az integrátorcégek jellemzően maguk is multinacionális vállalatok, amelyek nemcsak saját termékük gyártására képesek, hanem ehhez kapcsolódóan komplex egységek összeszerelésére is, továbbá radikális termék- és technológiai innovációkat is meg tudnak valósítani (*Gelei és szerzőtársai, 2009*). Ezeknek a cégeknek a tevékenysége meghatározó a termelési értéklánc működése szempontjából – egy-egy első körös vállalat rossz teljesítménye, minőségi problémái az egész hálózat/márka működésére kihatnak (lásd például: Toyota's overstretched..., 2010). Az alattuk lévő második körös (Tier-2) beszállítók a gyártott termék és a gyártási technológia kisebb mértékű innovációira képesek, és nekik is van saját beszállítói hálózatuk, amit maguk építettek ki és amit maguk irányítanak. A harmadik, negyedik körös beszállítókkal szemben támasztott követelmények a következők: a specifikációnak megfelelő magas minőség, nagy gyártási volumen, biztonságos működés (például több lábon állás), a változások rugalmas kezelése, megfelelő logisztikai színvonal (éppen időre – *just in time* – szállítás), kedvező árszint, folyamatos árcsökkentés vállalása (*Gelei és szerzőtársai, 2009*). Minél hátrább van egy cég a termelési láncban, annál erősebb a verseny. A későbbiekben látni fogjuk, hogy egy-egy vállalat egyszerre lehet első, második, illetve harmadik körös beszállító – a különböző megrendelőkkel szemben.

Beszállítóvá válni csak nagyon éles versenyben lehet: meg kell felelni sokféle minőségbiztosítási követelménynek, át kell esni egy szigorú auditon, és természetesen teljesíteni kell a különböző szintekhez tartozó követelményeket.

A járműipari beszállítók számos ágazatba tartoznak, a klasszikus autóiipari alkatrészgyártás mellett az elektronikai, a műanyagipari, a könnyűipari (például autóüléshuzatok gyártása), a mérnöki szolgáltatások terén is bőséggel találunk az autóiiparhoz kapcsolódó céget. Több olyan vállalat is van, amelyik nemcsak az autóiiparnak szállít be. Éppen ezért az autóiipari beszállítást mint tevékenységi kört, illetve a piaci szereplőket *statistikailag nagyon nehéz körülhatárolni, jellemezni*, és nehézségekbe ütközik az autóiipari vertikum termelési, foglalkoztatási folyamatainak nyomon követése is.

Az iparág *nemzetközi jellege* két szempontból is megmutatkozik. Egyfelől nemzetközi a gyártás: a nagy autógyártó cégek (az OEM-ek) létrehozták saját külföldi leányvállalataikat, s hasonlóan tettek az első körös beszállítóik is. Hozzájuk pedig további, alsóbb körös beszállítók kapcsolódnak, ugyancsak nemzetközi hálózatot alkotva. Másfelől nemzetközi az értékesítési oldal is, a fogyasztókért folytatott verseny. Míg *Gelei* és szerzőtársai [2009, 5. o.] szerint az ágazat globális mind a termelési, mind az értékesítési láncokat tekintve, saját kutatásunk sokkal inkább az OECD megállapítását támasztja alá: az iparágban csak néhány szegmense teljesen globális. A régiókon belül jelentős az alkatrész- és autókerekedelem (ez érthető is, hiszen a fajlagos szállítási költségek nagyon eltérők lehetnek alkatrészenként és részegységenként), illetve számos nemzeti piacon erős a hazai termelés szerepe az értékesítésben. A tervezés (design) és az összeszerelés pedig sokszor földrajzilag klaszterekbe koncentrálódik (OECD, 2009, 4. o.). Hasonlóan vélekedik *Lepsényi* [2010] is a TOP 200 második körös beszállítók piaci jelenlétét vizsgálva: 67 százalékuk mindössze egy országban van jelen, 7 százalékuk Nyugat- és Kelet-Európában, 9 százalékuk Európában és Ázsiában, és csak 16 százalékuk globálisan (Európában, Amerikában és Ázsiában is). *Rugraff–Sass* [2010] is megkülönböztet lokális, regionális és globális beszállítókat.

A vállalati interjúk is megerősítették, hogy a magyarországi beszállítók egy része globális (elsősorban a multinacionális cégek magyarországi leányvállalatai), másik részük regionális (néhány multi és a nagyobb méretű magyar cégek), amelyek Magyarország mellett elsősorban Európában tevékenykednek. A harmadik csoportot a lokális, helyi beszállítók (általában kisméretű magyar cégek) adják, amelyek nem lépik túl az ország határait.

Míg tehát az autóiipari *beszállítás összességében erős versenyiparág*, ahol a beszállítói lánc minden szintjén éles – és minél hátrább van egy cég a sorban, annál élesebb – az inkább regionális, mint globális verseny, addig a „csúcson”, a nagy autógyártó (OEM) cégek piacán fordított irányú a folyamat: csökkent és torzult a verseny. Ennek okai az autóiiparban régóta meglévő problémák és az arra adott vállalati és kormányzati reakciók.

**Nagy autógyártók az UNCTAD TOP 100
nem pénzügyi transznacionális vállalatok listáján**

| Rangsor* | Vállalat | Ország |
|----------|------------------|------------------|
| 1998 | | |
| 2. | General Motors | Egyesült Államok |
| 5. | Ford | Egyesült Államok |
| 6. | Toyota | Japán |
| 9. | DaimlerChrysler | Németország |
| 11. | Volkswagen Group | Németország |
| 18. | Honda | Japán |
| 21. | Renault | Franciaország |
| 24. | Mitsubishi | Japán |
| 25. | Nissan | Japán |
| 43. | Peugeot | Franciaország |
| 50. | Fiat | Olaszország |
| 83. | Volvo | Svédország |

| Rangsor* | Vállalat | Ország |
|----------|------------------|------------------|
| 2008 | | |
| 6. | Toyota | Japán |
| 9. | Ford | Egyesült Államok |
| 13. | Volkswagen Group | Németország |
| 21. | BMW | Németország |
| 23. | Honda | Japán |
| 30. | Nissan | Japán |
| 31. | General Motors | Egyesült Államok |
| 36. | Mitsubishi | Japán |
| 38. | Fiat | Olaszország |
| 49. | Renault | Franciaország |
| 54. | Volvo | Svédország |
| 87. | Hyundai | Korea |

* Az UNCTAD TOP 100-as listájában elfoglalt hely.

Forrás: UNCTAD [2000], 72–74. o. és UNCTAD [2009], 228–230. o. alapján saját összeállítás.

A viszonylag gyenge kereslet, a kihasználatlan kapacitások, a gazdaságosan előállítható minimális mennyiség folyamatos növekedése, a környezetvédelmi nyomás már az 1990-es években erős konszolidációs folyamatot indított el a nagy autógyártók között. Becslések szerint minimum négy millió autó kellett már akkor is a túléléshez, így az autógyártók vagy egyesültek, vagy stratégiai szövetségeket kötöttek. A General Motors például ekkor kötött – részesedésszerzéssel összekapcsolt – stratégiai megállapodást a Vauxhallal, az Opelrel és a Saabbal (ez utóbbiak azután százszázalékos tulajdonába kerültek). A Ford felvásárolta a Jaguárt, a Volvo straté-

giai szövetségre lépett a Mazdával. 2000-ben a General Motors megvette a Fiat 20 százalékát, a DaimlerChrysler a Mitsubishi harmadát és a Renault a Samsung Motor 70 százalékát. Így az évezredfordulón a tíz legnagyobb autógyár állította elő a világ járműtermelésének 80 százalékát, 1996-ban ez az arány még csak 69 százalék volt (UNCTAD, 2000, 128. o.). Nagyon érdekes ugyanakkor, hogy 1998-ban és 2008-ban is 12 nagy autógyártó szerepelt az UNCTAD TOP 100 nem pénzügyi vállalatokat tartalmazó listáján, bár a rangsor erősen átrendeződött (lásd az 1. táblázatot). 1998-ban volt ebben a körben még egy autóiipari beszállító is, a Robert Bosch, amely azonban 2008-ban már kiesett innen.

2. táblázat

Autóiipari nagybefektetések támogatása az 1990-es évek első felében

| Ország | Év | Befektető | Állami támogatás (millió dollár) | Vállalati beruházás | Foglalkoztatottak száma | Egy munkahelyre jutó támogatás (dollár) |
|--------------------|------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------------------|---|
| Portugália | 1991 | Auto Europa (Ford, Volkswagen) | 483,5 | 2603 | 1900 | 254 451 |
| Egyesült Államok | 1993 | Mercedes | 250 | 300 | 1500 | 166 667 |
| Egyesült Királyság | 1994 | Samsung Motors | 89 | 690,3 | 3000 | 29 675 |
| Egyesült Államok | 1994 | BMW | 130 | 450 | 1200 | 108 333 |
| Egyesült Királyság | 1995 | Jaguar | 129 | 767 | 1000 | 128 720 |
| Franciaország | 1995 | Mercedes, Swatch | 111 | 370 | 1950 | 56 923 |

Forrás: UNCTAD [1995], 297. o., idézi: *Antalóczy–Sass* [2000].

A foglalkoztatásban, az exportban, az innovációban, K+F-ben betöltött fontos szerep miatt a kormányok kiemelt figyelemmel kísérték az autógyártókat, és különböző módon támogatták nemzeti „zászlóshajóikat”. Az amerikai kormány például az 1980-as évek eleje óta piacvédő intézkedésekkel (vámokkal, minőségi előírásokkal) segíti, sőt egyes vélemények szerint (Truth About Cars..., 2009) mesterségesen tartja életben nagy autógyárait, amelyek egyébként súlyos strukturális problémáik miatt nem lennének képesek lépést tartani a japán és az európai konkurenciával. Az Európai Unió is támogatja saját autóiiparát többek között a közösségi beszállítás arányának, környezetvédelmi és minőségi jellemzőknek az előírásával, vámvédelemmel. Az egységes belső piac létrehozásából kimaradt az autókereskedelem (eltérnek a regisztrációs adók, a járműtípusok jóváhagyása stb.). A külföldi befektetések

vonzása során számos fejlődő, feltörekvő, átalakuló ország adott adókedvezményt és különböző jogcímenek közvetlen költségvetési támogatást nagy autóiipari beruházóknak, de így jártak el a fejlett országok is, ahogy azt a 2. táblázat szemléletesen mutatja.

Mindez hátráltatta, sőt sok esetben megakadályozta a piaci egyensúly kialakulását, és erősen torzította a versenyt a nagy autógyártók piacán – miközben beszállítóik számára egyre élesedett a konkurenciaharc.

Az értékesítési piacok változásai (piacszerzési erőfeszítések a helyi termelésen keresztül, az OECD-piacok telítettsége, költségcsökkentési kényszer) hatására a 2000-es években a gyártásban jelentős regionális átrendeződés történt, a termelés áthelyeződött a fejlett országokból a feltörekvő, döntően az ázsiai országokba. 2000 és 2007 között Japán és az Egyesült Államok járműgyártásban elfoglalt aránya 40-ről 30 százalékra esett, míg korábban minden 10., addig 2007-re minden 5. autó OECD-n kívüli országban készült (OECD, 2009). Más bontásban, részben prognózisokra építve *Lepsényi* [2010] is hasonló tendenciákat mutat ki az autóiipari alkatrészgyártásban (lásd a 3. táblázatot). Ez az átrendeződés egyben fordulat az alacsony termelési költségű országok javára.

3. táblázat

Az autóiipari alkatrészgyártás regionális megoszlása (Százalékban)

| Régió | 2003 | 2010 |
|---------------|-------|-------|
| Távol-Kelet | 31,0 | 32,7 |
| Észak-Amerika | 29,4 | 26,5 |
| Nyugat-Európa | 28,7 | 26,6 |
| Kelet-Európa | 4,2 | 5,9 |
| Dél-Amerika | 2,9 | 3,9 |
| Egyéb | 3,8 | 4,4 |
| Összesen | 100,0 | 100,0 |

Forrás: Lepsényi [2010] alapján saját összeállítás.

További lökést adott a regionális átrendeződésnek a 2000-es évek közepétől 2008 nyaráig gyorsan dráguló olaj s az ennek következtében növekvő üzemanyagár, hiszen ettől kezdve a vásárlók egyre inkább a kisebb, alacsonyabb fogyasztású autókat keresik. Ez főleg a három nagy amerikai gyártónak okozott újabb nehézséget. A fejlett országokban a piacok telítetté váltak, értékesíteni csak árengedményekkel, illetve hitelben lehetett. Már a válság kitörése előtt is nagyjából 30 százalékos kapacitásfelesleget becsültek a szakemberek – 20 százalék többletkapacitást azért hoztak létre, hogy ha valahol megnyílik egy piaci rés, azt azonnal ki tudják tölteni, 10 százalék pedig azért jött létre, hogy fizetéképtelenek is kaptak autóvásárlásra hitelt (*Rupp Herbert*-interjú).

*Az autóiipari beszállítói piac szerkezete,
helyzete Magyarországon a válság kirobbanása előtt*

Statisztikai számbavétel

Magyarországon a modern autóiipar – részben újbóli – meghonosodása az 1990-es évek elején indult három nagy autógyártó – a Suzuki, az Audi és az Opel – betelepülésével. (Az Opel csak kezdetben foglalkozott autó-összeszereléssel, később átállt bizonyos stratégiai részegységek gyártására, ezért a 4. táblázatban nem szerepel.) Később a többi kelet-közép-európai ország vonzóbb lett a nagy autógyártók számára. A 4. táblázatból kitűnik, hogy egyfelől a régióban jelentős termelési kapacitásokkal rendelkező autógyártás jött létre, másfelől hogy Magyarországon állították/állítják elő a legkevesebb személygépkocsit.

4. táblázat

A legfontosabb autóiipari befektetők Közép-Európában a 2000-es évek közepén

| Ország | Befektető | Az indulás éve | Befektetés módja | Gyártott darabszám* |
|---------------|------------------|----------------|------------------|---------------------|
| Csehország | Volkswagen/Skoda | 1991 | felvásárlás | 450 000 |
| | TPCA | 2002 | zöldmezős | 300 000 |
| | Hyundai | 2006 | zöldmezős | 300 000 |
| Magyarország | Suzuki | 1992 | zöldmezős | 300 000 |
| | Audi | 1992 | zöldmezős | 40 000 |
| Lengyelország | Fiat | 1991 | barnamezős** | 250 000 |
| | Volkswagen | 1993 | n. a. | 50 000 |
| | Daewoo/FSO | 1996 | barnamezős | 35 000 |
| | Opel/GM | 1998 | zöldmezős | 120 000 |
| Szlovákia | Volkswagen | 1991 | barnamezős | 300 000 |
| | PSA | 2003 | zöldmezős | 450 000 |
| | Kia | 2004 | zöldmezős | 300 000 |

* Tervezett, 2006-ban.

** Barnamezős beruházáson a korábban ipari célra hasznosított, de a befektetés időpontjában már használaton kívüli területen megvalósult beruházást értjük.

Forrás: Jakubiak és szerzőtársai [2008], 15. o. alapján.

Magyarország az integrátor (első körös) beszállítók számára vált vonzóvá, ezek a három nagy autógyártó után települtek be. Így többek között a „legkedveltebb” beszállító, a Robert Bosch (Legkedveltebb beszállító..., 2010), a Knorr-Bremse, a Continental (lásd az 5. táblázatot).

A legnagyobb autóiipari beszállítók Magyarországon 2008-ban

| Rangsor | Név | Árbevétel (millió forint) |
|---------|---|---------------------------|
| 1. | Robert Bosch Elektronikai Kft. | 198 898 |
| 2. | <i>Lear Corporation</i> Hungary Kft. | 142 969 |
| 3. | <i>Denso</i> Magyarország Kft. | 110 788 |
| 4. | Luk Savaria Kft. | 104 393 |
| 5. | <i>Visteon</i> Hungary Kft. | 82 251 |
| 6. | Borg Warner Turbo Systems Kft. | 69 721 |
| 7. | Continental Teves Magyarország Kft. | 65 584 |
| 8. | BPW Hungaria Kft. | 61 374 |
| 9. | Hammerstein Bt. | 57 484 |
| 10. | SMR Automotive Mirror Techn. Hungary Bt. | 49 967 |
| 11. | ZF Hungaria Kft. | 48 639 |
| 12. | Robert Bosch Energy and Body Systems Kft. | 45 785 |
| 13. | ZF Lenksysteme Kft. | 43 920 |
| 14. | Ibiden Hungary Kft. | 40 432 |
| 15. | Automotive Playback Modules Kft. | 36 337 |
| 16. | LKH Leoni Kábelgyártó Kft. | 36 298 |
| 17. | Rába Futómű Kft. | 36 255 |
| 18. | Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft. | 34 283 |
| 19. | Delphi Thermal Kft. | 32 869 |
| 20. | <i>Bos</i> Automotive Products Bt. | 31 371 |
| 21. | <i>Linamar</i> Hungary Nyrt. | 31 216 |
| 22. | Magyar Toyo Seat Kft. | 28 594 |
| 23. | <i>Emcon</i> Technologies Kft. | 27 324 |
| 24. | <i>Dana</i> Hungary Kft. | 27 253 |
| 25. | General Motors Powertrain Autóiipari Kft. | 26 796 |
| 26. | Souftec Kft. | 24 760 |
| 27. | W.E.T. Automotive System Kft. | 24 712 |
| 28. | Schwarz Müller Járműgyártó Kft. | 24 561 |
| 29. | Modine Hungaria Kft. | 21 552 |
| 30. | Videoton Autóelektronika Kft. | 19 314 |
| 31. | <i>Benteler</i> Autótechnika Kft. | 19 211 |
| 32. | AGC Autóiipari Magyarország Kft. | 17 215 |
| 33. | Summit D&V Autóiipari Kft. | 16 837 |

Forrás: *Figyelő Trend* [2010].

Az iparági szerkezet elvileg lehetőséget nyújt a hazai cégeknek arra, hogy beépüljenek a termelési láncba. A három nagy autógyártó eltérő stratégiát követ: a Suzuki érdekelt volt a fejlesztésben, az Opel és az Audi kevésbé. A Magyarországon működő nagy autógyártók közül a Suzuki – a régióban gyakorlatilag egyedüliként – a „zöldmezős, erősen beágyazott” kategóriába sorolható *Pavlínek [2005]* a belépési módon és a helyi beszállítások erősségén alapuló osztályozása szerint. Az Audi és az Opel ezzel szemben a „zöldmezős, kevésbé beágyazott” csoportba tartozik, hiszen esetükben a helyi beszállítások nem haladják meg a végtermék értékének öt százalékát. A Suzuki esetében ez az arány 30 százalék körüli lehetett a kibocsátás növelése előtt (*Havas, 2007*). 2008-ban 98 magyar vállalkozásnak volt szerződése a Suzukival, míg az Opellel mindössze nyolcnak (*Magyarországi autógyárak..., 2008*). A viszonylag magas helyi beszállítói részesedésben az is szerepet játszott, hogy a Suzuki magyarországi kapacitása viszonylag alacsony volt, több japán beszállító nem követte Magyarországra partnerét, hiszen nem volt számára elég vonzó az 50-100 ezer darab körüli kibocsátás.² A negyedik szereplő, a Mercedes esetében várhatóan nem lesz túl szoros a helyi kapcsolatrendszer, legalábbis az első öt évben, mert a kész modell gyártását hozzák Magyarországra, és ebben a fázisban már nehéz beszállítóvá válni.³

Mint korábban már szó volt róla, a heterogenitás miatt nagyon nehéz a teljes, beszállítókkal együtt számított autóiipari ágazat statisztikai számbavétele. Az OECD 2009. évi tanulmányában kísérletet tesz erre, s nemzetközi összehasonlítást is végez. E szerint az autóiipar az OECD-országok közül Magyarország gazdaságában játszsza az egyik legnagyobb szerepet.

A hozzáadott értéket tekintve Csehország és Németország után a harmadik helyen állt Magyarország 2007-ben a 30 OECD-tagország között, a feldolgozóipari hozzáadott érték több mint 14, az összes hozzáadott érték több mint 3 százalékát az autóiipar állította elő. Ugyancsak a harmadik helyen állt (Japán és Szlovákia után) az ország az exportban betöltött szerep alapján: Magyarországon a feldolgozóipari kivitel több mint ötödét, a teljes export mintegy 16 százalékát adta az ágazat. A foglalkoztatottság alapján a hetedikiek voltunk az OECD-rangsorban, az összes ipari alkalmazottnak mintegy hét, a teljes foglalkoztatott létszám nem egészen két százalékát adta az autóiipar (az adatok forrása: OECD, 2009).

² A gyártott autók számának tervezett jelentős növelése több olyan japán beszállítót is magyarországi beruházásra indított, amelyek addig nem vagy csak kis kapacitással volt itt jelen (U-Shin, Mitsuba). Ennek megfelelően a helyi hozzáadott érték és a helyi beszállítások nagysága nem változott ugyan, de a magyar tulajdonosok kezében lévő vállalatok szerepe vélhetően jelentősen csökkent, hiszen például a Bakony Művek szállította az ablaktörlőt, és a neki licencet adó Mitsuba magyarországi fejlesztése révén jórészt átvette a termelést. Hasonlóan, a U-Shin Kisbéren létesített gyárat – az általa előállított terméket korábban a Ganz Kapcsoló Kft. szállította.

³ Több vállalatvezető szerint három-négy év múlva nyílnak lehetőségek a Mercedes beszállítójává válni, amikor elkezdődnek az új modell körüli „munkálatok”. Ugyanakkor vannak olyan magyarországi leányvállalatok, amelyek máris kaptak megrendelést, így a Mercedes esetében a helyi beszállítások részesedése várhatóan meghaladja majd az Audi vagy Opel ötszázalékos hányadát.

A magyar külkereskedelmi statisztikát nézve az exportban még nagyobb szerepet tulajdoníthatunk a járműiparnak. 2008-ban az energiafejlesztő gépek (döntően a robbanómotorok) 8,8, a közúti jármű 11,3, a szakmai, tudományos, ellenőrző műszer (amely jórészt az autoelektronikát tartalmazza) 2,6 százalékkal részesedett a teljes exportból. Súlyuk tehát összesen közel egynegyedes, ami a járműipari kivitelre adott becslés felső határának tekinthető.

Az ITDH szerint a magyarországi autóipar éves forgalma mintegy kilencmilliárd euró (durva becslésünk szerint ez az ipar forgalmának mintegy egytizede), több mint 350 vállalat állít elő autóipari részegységeket, 70 százalékuk auditált minőségellenőrzés mellett gyárt, 90 ezer főt foglalkoztatva, és az autók 94, a motorok és alkatrészek 88 százalékát exportálják (Automotive Industry..., 2010).

A Magyar Járműalkatrész-gyártók Országos Szövetsége (Majosz) az összes hazai autóipari beszállító 60-70 százalékát tömöríti. A szövetségnek 220 aktív termelő tagja van, a többi (körülbelül 80) tag szolgáltató, banki, tanácsadó cég (*Rupp Herbert*-interjú). A Majosz elnökének becslése szerint ma Magyarországon 300-350 olyan vállalat van, amelyik autóipari beszállító. De közülük kevesen kapcsolódnak kizárólag ehhez az ágazathoz, a többség másféle tevékenységet is végez. A csak autóipari beszállítók között túlsúlyban vannak a multinacionális cégek, ezek az ágazat forgalmának 75 százalékát adhatják, az ágazatban foglalkoztatottnak nagyjából a felével.

Heterogenitás és verseny a hazai autóipari beszállítói ágazatban – az interjúk alapján

Az autóipari beszállítók csoportja sokszínű. Nemcsak a „szokásos”, tulajdonosbeli és méretbeli eltérések a fontosak, hanem először is az *ágazat*: a magyarországi autóipari beszállítók legtöbbször nem „klasszikus” vagy elektronikus autóalkatrészeket állít elő, és különösen igaz ez a magyar tulajdonban levő cégekre. Az általunk felkeresett vállalatok az előbbi két szegmens mellett a fémfeldolgozás, a műanyagipar, a mérnöki szolgáltatások területén működnek. *Havas* (2007) is felhívja a figyelmet arra, hogy a magyar autóipari beszállítók fém, műanyag, gumi, üveg, textil, vegyi, bőr, elektronikai alkatrészeket, komponenseket, rendszereket termelnek.

Természetesen különböznek egymástól a beszállítók az általuk gyártott termékek, alkatrészek *komplexitását* tekintve is. A megkérdezett vállalatok legtöbbször közepesen komplex termékeket állít elő, a két véglet azonban igen eltér egymástól. A legegyszerűbb termék egy műanyag alkatrész, míg a legösszetettebb a vevő igényeire szabott, egyedileg készített, számítógéppel vezérelt minőség-ellenőrzést végző gép (magyar cég), illetve mérnöki kutatás-fejlesztés (motorfejlesztés, külföldi cég). A magyar tulajdonú cégek termékei egyre komplexebbek, főleg abban a tekintetben, hogy több vállalat saját maga végzi a termeléshez szükséges szerszámgyártást, sőt egyes esetekben a gyártmányfejlesztést is. Hasonló irányzat jeleit láttuk a külföldi tulajdonban levő cégeknél is.

A beszállítók a szerint is nagymértékben különböznek, hogy milyen *az autóiipari ellátási láncban elfoglalt pozíciójuk*, ami ráadásul többféle is lehet. Az általunk felkeresett cégek között vannak olyanok, amelyek az egyik megrendelőnek közvetlen⁴ vagy első körös, a másikénak második körös, a harmadikénak pedig harmadik körös beszállítói. Az egyik külföldi tulajdonban levő vállalat második körösként versenyzett egy olyan beszállítóval, amelyiknek harmadik körösként értékesített. A magyar tulajdonú cégek általában csak a Suzukival szemben tudtak közvetlen beszállítói pozíciót elérni, de interjúink alapján egyet kell értenünk *Mészáros [2009]* megállapításával: jelentős részük nem tekinthető „igazi” első körösnek. Egyrészt nem épült ki alattuk a beszállítói lánc, így nem játszanak integrátorszerepet; a második körös partner ebben az esetben legtöbbször csak alapanyagot, nyersanyagot szállít. Másrészt a szakirodalom szerint az első körös beszállítók és a vezető autógyártó cég között erős együttműködés, kooperáció alakul ki, ami felölelheti a közös tervezést vagy a részvételt a kutatás-fejlesztési feladatokban. Ez a Suzuki közvetlen beszállítói esetében ritkán valósul meg. Ugyanakkor a megkérdezett magyar tulajdonban levő vállalatok egyike valamelyik speciális piaci szegmensben a hazai Audi-leányvállalatnak, egy másik a hazai Opelnek az első körös beszállítója, többen pedig Németországba szállítanak első körösként vagy közvetlenül a Mercedes, Porsche, Audi, BMW, Volkswagen számára. Hozzájuk sokszor kapcsolódnak további körös, jórészt hazai kis- és középvállalkozások, mások csak az alapanyagot és segédanyagot szerzik be kereskedő cégektől.

Még egy, az előbbiekkal összefüggő területen érdemes kiemelni a magyarországi autóiipari beszállítók sokszínűségét: a diverzifikálódás, a *több lábon állás* területén. Ez a tényező jelentős szerepet játszott a válság sikeres túlélésében. A „több lábon állást” többféleképpen is értelmezhetjük. A külföldi tulajdonban levő, nagyobb méretű, skálahatékonyági szempontokat is szem előtt tartó cégek számára ez első-sorban több megrendelőt jelent. A magyar tulajdonban levő cégek is értékesíthetnek több partnernek, emellett gyárthatnak különböző terméket, sőt tevékenykedhetnek több, egymással akár kapcsolatban sem lévő ágazatban.

A felkeresett vállalatok egy szempontból eléggé *homogénnek mutatkoztak*: a sikeres beszállítók mind viszonylag jelentős, regisztrált vagy nem regisztrált innovációt, fejlesztést hajtottak végre. Ahogyan egyik interjúalanyunk fogalmazott: „aki nem tudott hozzáadni a termékhez, nem tudott fejlődni, csak azt csinálta, amit kértek tőle, az már eltűnt a beszállítók közül...” Egy másik beszélgetőpartnerünk szerint ez az a terület, ahol a bizalom és a napi kommunikáció fontos, és így a kínai, indiai versenytársak nem rúghatnak labdába.

Az autóiipari beszállítók heterogenitása azt is jelenti, hogy *a versenyhelyzet egészen másként alakul* egy-egy vállalat számára, attól függően, hogy kinek és hány

⁴ Megkülönböztetjük a „valódi” első körös beszállítókat azoktól a vállalatoktól, amelyek közvetlenül szállítanak be a megrendelőnek, de nem tekinthetők első körösnek. Ennek magyarázatát lásd később.

vállalatnak szállít be, hányadik körbe tartozik, hány lábon áll (például egymástól erősen eltérő ágazatokkal is kapcsolatban van-e), azaz hogy kivel versenyez első-sorban.

A *multinacionális cégek hazai leányvállalatai* számára a verseny fő színtere a többi leányvállalat. A magyarországi telephelyek általában az alacsony költség-szintűek közé tartoznak, így egyikük elsősorban egy mexikói és egy kínai gyárral versenyez. A bonyolultabb gyártás esetében esetenként nyugat-európai társvállala-tokkal versenyeztek – és nyertek el sikeresen egy-egy projektet. (Fontos megemlí-teni, hogy egyik interjúalanyunk szerint a nemzetközi nagyvállalatok igyekeznek a termelés egy részét politikai okok miatt Nyugat-Európában tartani, akár maga-sabb költséget is vállalva.) Egy másik hazai cégnek elsősorban a cseh leányvállalat a versenytársa – az ukrainai telephely még nem konkurens, mert az túlnyomórészt az élőmunka-igényes termelést végzi. Találkoztunk olyan esettel, amikor a magyar vállalat az adott termék (meghatározó alkatrész) egyetlen gyártója, gyakorlatilag nincsen versenytársa a vállalat európai hálózatában – a kínai, hasonló terméket elő-állító leánycég pedig a magas szállítási költség miatt nem közvetlen versenytárs. Végül a negyedik multinacionálisnál a magyar szállító 2006-tól gyors növekedésnek indult, és a 60 telephely közül az első nyolcba került, meghatározó pozíciót vívva ki a multinacionális cégen belül. Itt is elsősorban kontinensenként szerveződik a tevé-kenység, így a magyarnál valamivel olcsóbb kínai telephely nem jön számításba ver-senytársként.

Természetesen a multinacionális cégek leányvállalatai egymással is versenyez-nek egy-egy külső megrendelésért. A versenyhelyzet azonban nagyon bonyolult, mint említettük, a megkérdezettek között is volt két olyan nagy cég, amelyeknek a magyarországi telephelyei az egyik szegmensben versenytársak, egy másikban viszont szállítói kapcsolatban vannak.

Az ágazattól, a vállalatmérettől és a beszállított terméktől függően a *magyar tulajdonban levő vállalatok* számára is eltérő a versenytársak köre. Az egyszerűbb vagy standardizált termékeket gyártók számára a régiós (elsősorban lengyel, szlo-vák, esetleg román) versenytársak mellett egyre erősebb az indiaiak, kínaiak felől érkező versenynyomás. Az összetettebb termékek esetében versenytársaik inkább nyugat-európaiak. A fajlagos szállítási költség erőteljesen befolyásolja a riválisok körét, sokszor kizárva az ázsiai cégeket. Emellett fontos a termelési láncban elfog-lalt hely: a sokadik körös beszállító konkurál a legtöbb vállalattal, az cserélhető le legkönnyebben. Az első körösök általában valamilyen védettséget élveznek, hiszen a szoros együttműködés miatt az autó előállításában stratégiai lehet a szerepük. Saj-nos, a Suzuki első körös magyar tulajdonban levő kisebb beszállítóinál ez kevésbé érvényesül, mint láttuk, ezek inkább csak közvetlen beszállítói a japán vállalatnak.

A válság jellemzői az autóiparban

Globális válságjelenségek, nemzeti válságkezelések

Az autóipar a válság által leginkább sújtott ágazatok közé tartozik. Mint korábban említettük, az autóiparban a Lehman Brothers összeomlását jóval (esetenként évtizedekkel) megelőzve is jelentkeztek nehézségek: telített piacok, hitelben történő eladások, jelentős kapacitásfelesleg vagy a kereslet eltolódása a kisebb, energiatakarékosabb autók felé, amit a kínálat kevéssé követett. Az autóipari értékesítés 2008 szeptemberétől zuhanni kezdett – az autóeladás és az általános konjunktúraciklus általában együtt mozog, ez most sem volt másképpen. Az értékesítés összeomlásához azonban erőteljesen hozzájárultak a kiszáradó hitelpiacok. A kölcsönökre épülő kereslet megszűnt, s az ennek következtében zuhanó termelés hatásai azonnal tovagyűrűztek az egész beszállítói láncon. Csődbe jutott a három nagy amerikai vállalat, majd – ettől nem függetlenül – az európai Opel, végül a japánok közül is súlyos gondok támadtak például a Toyotánál. De a válság nem egyformán érintette valamennyi termelőt, s így az országokat, régiókat sem.

2008 szeptembere és 2009 januárja között az autóeladások valamennyi OECD-országban csökkentek, átlagosan 20 százalékkal. Az Egyesült Államokban és Kanadában a visszaesés mögött – az ökonometriai vizsgálatok szerint 80 százalékban – a szigorú hitelkondíciók álltak (OECD, 2009). A BRIC-országcsoportban (Brazília, Oroszország, India, Kína) ugyanakkor legfeljebb lassult a növekedés, de például a kínai piac hihetetlenül növekedett.

A földrajzilag többnyire koncentrált foglalkoztatás és a tovagyűrűző hatások miatt szinte minden ország *állami válságkezelő intézkedéseket vezetett be* az autóiparban. Mindkét alapvető módszer – az autóeladások támogatása és az autógyártás közvetlen támogatása – hat a piacszerkezetre és a versenyre, s hatásuk tovagyűrűzik a beszállítókhoz is.

Az autóeladások támogatása – a kereslet erősítése, az autvásárlások előrehozásának ösztönzése – általában az úgynevezett roncsautó-prémium formájában történt. Az OECD 30 tagországból 24-ben vezettek be ilyen intézkedést különböző időtartamra (általában 2009-re) és különböző összegekkel.⁵ Valamennyi esetben az volt a lényeg, hogy a kormány segítette az új, környezetbarát autó megvásárlását, amennyiben a vevő a roncsstelepre vitte régi, környezetszennyező és nem energiatakarékos autóját. A támogatások különböztek az autók típusa, kora és az emisszió szintje szerint, de átlagosan 1500 és 2500 dollár között mozogtak. A legnagyobb támogatást az Egyesült Államok és Németország vezette be (OECD, 2009, 12–15. o.).

⁵ Például: Ausztria, Kanada, Csehország, Dánia, Franciaország, Németország, Görögország, Olaszország, Japán, Korea, Luxemburg, Hollandia, Norvégia, Portugália, Szlovákia, Spanyolország, Svédország, az Egyesült Királyság, az Egyesült Államok.

Az *autógyártás támogatásának* fő formái a kormányzati kölcsönök, garancia-vállalások, kezességek, adókonnyítések és szubvenciók voltak, esetenként az állam tulajdont is szerzett a vállalatokban, és közvetlenül részt vett az ágazat szerkezetváltásában. Alig maradt olyan ország, amely valamilyen formában ne támogatta volna autógyártását, az autógyártás lett a pénzügyi szektor mellett a leginkább kedvezményezett ágazat.

Brazília 1,7 milliárd dolláros kormányzati hitelt nyújtott autógyártóinak. Kanadában állami kezességvállalást és állami kölcsönt kapott a General Motors és a Chrysler. Franciaországban ugyancsak állami kölcsönt nyújtottak az autógyártóknak, Spanyolország kamattámogatást adott a környezetbarát kocsik előállításához, Svédország a Volvónak nyújtott állami garanciát. A német kormány 4,5 milliárd euróval kívánta támogatni a Magna-Szberbank konzorciumot az Opel átstrukturálásában, de az ügylet végül nem jött létre. A legnagyobb szabású támogatási programot ezen a területen is az Egyesült Államok vezette be. Az amerikai kormány kölcsönt nyújtott a General Motorsnak és a Chryslernek, majd a hitelt 60,8 százalékos állami tulajdonosi részesedéssé alakították át a GM-ben. Az Egyesült Államok ezen kívül ötmilliárd dollárt fordított az autógyártó beszállítók támogatására (OECD–WTO–UNCTAD, 2009).

Ezek mögött a hatalmas támogatások mögött természetesen meghúzódik az ágazat lobbijereje és ügyes kommunikációja is. Egyes beszélgetőpartnereink szerint az autógyártók sokkal súlyosabbnak mutatták a krízist, mint amilyen az valójában volt.

A *vállalati válságkezelés* egyik legfontosabb módszere tehát a kormányoknál való „kijárási” volt. Ezenkívül alkalmazták a szokásos válságkezelő eszközöket, az elbocsátást, a költségtakarékosági intézkedéseket. Az inkább átrendeződésnek tekinthető újabb, érdekes módszer, hogy leányvállalatok részvénycsomagjait cserélnek gazdákat, új stratégiai szövetségek születnek. (Most, a folyamat közepén még nagyon nehéz megítélni a jövőt és a hatásokat. A jelenséget mindenesetre érdemes nyomon követni.) Magyar szempontból a Suzuki helyzetének változása érdemel figyelmet: valószínűleg lazulni fog az Opelhez fűződő kapcsolat, miután a Volkswagen 20 százalékos tulajdonos lett a japán gyárban (s ezzel fontos lépést tettek afelé, hogy átvegyék a Toyotától a világ legnagyobb autógyártójának helyét).

A válságkezelés globális hatásai

Ma úgy tűnik, hogy a világgazdasági válság lefolyásával párhuzamosan az autógyártási krízis képe is *V* alakot mutat. 2007-ben kezdett csökkenni a gyártás és az értékesítés, 2008 őszétől zuhanást lehetett megfigyelni (*lásd a 6. táblázatot*), 2010-ben ez a tendencia megfordult, és várhatóan globálisan is növekszik az ágazat.

Közúti jármű-gyártás 2009-ben
(Előző év = 100 százalék)

| | |
|---------------|-------|
| Kína | +42,3 |
| India | +12,7 |
| EU-27 | -17,1 |
| Japán | -32,9 |
| Észak-Amerika | -33,1 |
| Oroszország | -58,9 |

Forrás: Robert Bosch, idézi: Demeter [2010], 7. o.

A JD Power előrejelzése szerint 2010-ben a tavalyi 54 millióval szemben 58 millió személyautót adhatnak el, ami némileg meghaladja a 2008-as számot is. A Concorde becslése szerint 2010 első három hónapjában összesen 26 százalékkal nőtt az új autók értékesítése a világ autópiacának nyolc megfigyelt régiójában (*Halaska, 2010*). A növekedés oka egyfelől a tavalyi első negyedéves rendkívül alacsony bázis, másfelől a még futó autóvásárlást támogató programok, végül a javuló konjunktúra. A legnagyobb, egészen elképesztő növekedést Kínában lehetett tapasztalni: itt 2010. január és március között 77 százalékkal nőtt az újautó-értékesítés – bizonyos típusokra heteket kell várni.

A növekedés hátterében továbbra is az állami támogatás és a kisautóknak járó adókedvezmény áll. Európában 2010-re tízszeres növekedés prognosztizálható, elsősorban azért, mert még hatnak a roncsautó-prémiumok. A nagy nyertesek eddig a francia márkák voltak (*PSA Peugeot Citroën*).

A kedvező rövid távú hatások után hosszabb távon a „bumerángthatás” nagyon erős lehet – jelentősen felerősített ciklikusságot vihet az egész ágazat termelésének alakulásába. (A német járműértékesítés ötödik hónapja folyamatosan zuhan.) Figyelembe kell venni azt is, hogy becslések szerint a válság nyomán kismértékben csökkent, de változatlanul nagy az autóipar kapacitásfeleslege. Ennek mértéke 2010-ben Európában mintegy 7 millió darab (30 százalék), az Egyesült Államokban 3,5 millió (a megelőző évben még 6 millió volt) (*The Economist, 2009a; KPMG, 2008*).

A válság és a különböző válságkezelési módszerek *versenyre gyakorolt hatása nagyon eltérő* lehet; vannak, amelyek erősítik, mások korlátozzák a versenyt, és különbségek lesznek régióként és vállalatokként is.

Bizonyos, hogy a kereslet – és ehhez alkalmazkodva a gyártás – a krízis és a roncsautó-prémium miatt tovább mozdul a kicsi, energiatakarékos, hibrid autók irányába. A kisebb autóknak kevesebb a nyereségtartalma, ezért nyilvánvaló, hogy a nagy gyártók még erőteljesebb árversenyt fognak érvényesíteni a beszállítóknál. Tovább nő majd a K+F szerepe, s folytatódik a piacok regionális átrendeződése a fejlett országoktól a feltörekvőkhöz. Feltételezésünk szerint mindennek következtében a következő években a beszállítók hatékony átrendeződése felgyorsul.

A közvetlen állami támogatások, beavatkozások egyértelműen torzíthatják a versenyt, kedvezményezve bizonyos vállalatokat, előnyös helyzetbe hozva őket azokkal szemben, amelyek nem, vagy csak kisebb mértékű támogatást kaptak. Ez nyilván tovább gyűrűzik a beszállítókhoz is – a támogatott nagy autógyártók partnerei maguk is kedvezményezett helyzetbe kerülnek.

A termelőknek nyújtott támogatás konzerválhatja a korábbi szerkezetet, elodáztatja az egyébként nagyon szükséges átalakítást is. A protekcionistaának tekinthető beavatkozások pedig ellenlépéseket válthatnak ki más országokból, amelyek aztán veszélyeztethetik a rövid és hosszabb távú növekedést.

A válság megjelenése és hatásai Magyarországon

Az autóipar helyzete Magyarországon különösen nehéz, hiszen itt több válság „ér össze”. A hazai cégeket a magyar gazdaság nehéz helyzetéből adódó üzleti környezeti gondok (például a kiszámíthatatlanul változó adózási feltételek, a hektikusan ingadozó árfolyam) mellett a csökkenő megrendelések, a hitelpiacok kiszáradása, saját beszállítóik csődje és legnagyobb megrendelőik likviditási gondjai is sújtják. Az állami válságkezelés, elsősorban források hiányában a többi OECD- vagy EU-tagországhoz viszonyítva igen korlátozott volt, főként a munkahelymegtartásra összpontosított. Ezenfelül lehetővé tették a négynapos munkahetet és kétmilliárd forintos pályázati forrást biztosítottak a járműipar technológiai innovációjának támogatására (Utolsó simítások..., 2002). Magyarországon nem volt roncsautóprogram, bár ezt az ágazat képviselői szorgalmazták. Ugyanakkor más országok – elsősorban Németország – hasonló intézkedéseinek hatásai átgyűrűztek Magyarországra is, átmenetileg megemelve a hazai keresletet.⁶

Átfogó kép

Nehéz adatokkal érzékeltetni a válság mélységét, mérni közvetlen hatását a magyarországi autóiparra és az autóipari beszállítások alakulására az ágazat statisztikai számbavételének már említett nehézségei miatt. Egy napisajtóban megjelent elemzés szerint 2009-ben a közel 65 ezer főt foglalkoztató magyar járműipar 340 cégének *forgalma átlagosan 30-40 százalékkal csökkent* (Demeter, 2010). A KSH foglalkoztatottakra vonatkozó adatai jelzik a *jelentős létszámcsökkenést* az autóiparhoz közvetlenül kapcsolódó ágazatokban (lásd a 7. táblázatot). Az *Index* internetes lap elbocsátásszámlálója szerint is 2008-ban a legnagyobb elbocsátásokra az autóipari cégek kényszerültek Magyarországon (Indexen a válság..., 2008). *Rupp Herbert* szerint a „stabil” foglalkoztatottaknak mindössze 5-6 százalékát küldték el, inkább a bérelt dolgozóktól váltak meg.

⁶ Lásd erről részletesen *Pásztor Sára* [2010] írását.

**Átlagos foglalkoztatotti létszám
egyed autóiari alágazatokban 2008–2010 között
(Fő)**

| Ágazat (TEÁOR '08-szám) | 2008. 1. negyedév | 2009. 1. negyedév | 2010. 1. negyedév | 2010. I. negyedév / 2008. I. negyedév (százalék) |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|--|
| Közúti gépjármű gyártása (2910) | 13 269 | 11 506 | 10 659 | 80,3 |
| Gépjármű-karosszéria, pótkocsi gyártása (2920) | 3 173 | 2 432 | 1 971 | 62,1 |
| Járművillamossági, -elektronikai készülékek gyártása (2931) | 18 526 | 15 806 | 15 721 | 84,9 |
| Közúti jármű, járműmotor alkatrészeinek gyártása (2932) | 43 186 | 37 609 | 32 517 | 75,3 |

Forrás: KSH Tájékoztatósi adatbázis.

Arra sem találunk megfelelő adatot az iparág-besorolási problémák, illetve a friss adatok hiánya miatt, hogy hogyan alakult a gazdasági szervezetek száma az iparágban, hány cég ment csődbe, és ez hogyan aránylik a teljes gazdaság „csődszámához”. A kapcsolódó területeken működő vállalatok számáról a KSH adatai csak 2008-ra állnak rendelkezésre. E szerint a regisztrált *gazdasági szervezetek száma* valamelyest nőtt a teljes feldolgozóiparban, ugyanakkor az autóiari beszállításhoz köthető ágazatokban általában *csökkent*. Jelentős kivétel azonban például a villamos motorok, áramfejlesztők, akkumulátor-szárazelemek, világítóeszközök, gépjármű-karosszériák, pótkocsik gyártása. Hozzá kell tenni azt is, hogy a mozgások nem nagyobbak, mint az előző években, sok esetben 2000 óta egyértelmű tendencia az ágazat átrendeződése, a piaci szereplők számának folyamatos csökkenése, és ennek mértéke nem ugrott meg 2008-ban sem. Igaz, hogy a válság hatása az őszi fordulat és a folyamatok természetes időigénye miatt ebben az évben elvileg is még csak részlegesen jelentkezhetett.

A napi- és hetilapok, a gazdasági sajtó hírei alapján azt mondhatjuk, hogy a nagy autóiari szereplők közül egy sem tűnt el – voltak ugyan elbocsátások, de gyárbezárások nem. A nagy autógyártók magyarországi termelése viszonylag stabilnak mutatkozott, még az Opelnél sem merül fel, hogy megszüntetik a szentgotthárdi gyárat, pedig itt voltak a legnagyobbak a problémák. Az Audi csökkentett munkaidőben termelt, és a munkásokkal ideiglenes bércsökkentésben egyezett meg. A Suzuki jelentős mértékben küldött el alkalmazottakat a válság kezdetén, elsősorban bérelt és próbaidős dolgozókat (1200 főt). 2008 decemberében két hétre leállt a termelés is, és csökkentették a műszakok számát (Kirúgnak a..., 2008). A Mercedes a válság ellenére megkezdte jelentős állami eszközökkel támogatott kecskeméti beruházását, amelyről 2008 nyarán hoztak döntést.

Ugyanakkor a hazai, kisebb beszállítók közül – a gazdasági napilapok tudósításai szerint – többen, bár nem túl sokan csődbe mentek (Végleg bezár..., 2009; Körtési, 2010). Ennek oka nemcsak a megrendelések csökkenésének „dominóhatása” volt, hanem az is, hogy egyes megrendelők az addig kiszervezett beszállításokat visszavették. Körtési [2010] szerint például a GM/Opel mellett magyar tulajdonban levő közepes vállalatok is megszüntették bizonyos tevékenységek külső megrendelését, hogy megtarthassák dolgozóikat. Ennek következtében több kisebb cég felszámolásba is sodródott a nyugat-dunántúli régióban.

Közelkép az interjúk alapján

A válság hatásainak mértéke az általunk felkeresett cégek esetében alapvetően az általános tendenciákat követi, de a részletek figyelemre méltó jelenségeket is mutatnak. A megkérdezett vállalatok átlagosan 30 százalékos forgalom-visszaesése lényegében megegyezik az ágazat egészére becsült adatokkal (Demeter, 2010). Ahol ennél jobban vagy kevésbé sújtott a válság, ott általában más, sajátos tényezők is szerepet játszottak. Például az egyik kicsi, hazai tulajdonban lévő vállalat (a 8. táblázatban az 5. számmal szereplő) egyedi megrendelésre gyárt magas technológiájú gépeket, amelyek iránt a vállalati beruházások visszaesésével jelentősen csökkent a kereslet. Másik hasonló társa (6. vállalat) viszont nem érezte a válságot, mivel elsősorban a repülőgépiparnak értékesít. Az átlagosnál jobban zsugorodó közép vállalkozás (7. vállalat) megrendelője modellt váltott, aminek következtében a magyar cég részesedése a beszállításokból visszaesett, ráadásul a neki licencet nyújtó külföldi vállalat saját gyártással is megjelent Magyarországon.

A foglalkoztatotti létszám csökkenése is általában 25-30 százalékos, az ágazati átlaggal megegyező volt, és elsősorban a bérelt, illetve az alacsonyán képzett munkaerőt érintette. A megkérdezettek között azonban több olyan cég is akad, amely nem kényszerült elbocsátásokra, vagy legalábbis állományban lévő saját dolgozóit nem kellett elküldenie. Sokuknál már 2009-ben emelkedett az alkalmazottak száma a válság mélypontjához viszonyítva, és 2010-ben esetenként fel tudtak kapaszkodni a krízist megelőző szintre.

A megkérdezett vállalatok mindegyike várt valamiféle piactisztulást a válságtól, a piaci szereplők számának csökkenését, a legkevésbé hatékonyan működő vállalatok eltűnését, de kivétel nélkül arról számoltak be, hogy ez a várakozásuk nem teljesült. Saját piaci szegmensükben gyakorlatilag *mindenki talpon maradt*, a nagy, külföldi tulajdonban levő beszállítók ugyanúgy, mint a kis- és közepes méretű, magyar tulajdonban levő vállalkozások. Elmondásuk szerint sokszor egy-egy nagyobb ügylet húzta őket ki a bajból (jártunk egy olyan magyar tulajdonban működő kisvállalatnál, amelyet egy jelentősebb amerikai megrendelés mentett meg). Ez azonban sok esetben csak a rövid távú túléléshez volt elegendő. Egyik beszélgetőpartnerünk környezetében több olyan vállalat van, amely nyereség nélkül vállalt el megrendeléseket, ami hosszabb távon nem tartható.

A felkeresett cégek visszaesésének mértéke

| Sorszám | Ellenőrző tulajdonos | Méret | Hányadik körös beszállító? | A válság hatása |
|---------|----------------------|---------|----------------------------|---|
| 1. | külföldi | nagy | 2–4. | A megrendelések körülbelül 30 százalékos visszaesése 2008 októberében; 2008-ban 1400, 2009-ben 1000, 2010-ben 1300 fő foglalkoztatott. |
| 2. | külföldi | nagy | 1–2. | A megrendelések körülbelül 30 százalékos visszaesése, foglalkoztatottak száma 2008 közepén 3400, 2009-ben 2600 (főleg kölcsönzött munkaerő elbocsátása, helyettesítés), 2010-ben 3000. |
| 3. | külföldi | nagy | 1. | Volumenben körülbelül 30 százalékos visszaesés, csak a bérelt munkaerőt bocsátották el, a saját foglalkoztatottak csökkentett munkaidőt és bért fogadtak el. |
| 4. | magyar | közepes | 1–2–3. | 10 százalékos árbevétel-visszaesés 2007-ről 2008-ra (az export ellensúlyozta a 20 százalékos hazai visszaesést), azóta visszatért a 2007. évi szintre; foglalkoztatottak: 2008-ban 135 fő, 2010-ben 82 fő. |
| 5. | magyar | kicsi | 1. (egyedi) | Gyakorlatilag nullára esett a megrendelés 2008 és 2009 szeptembere között, 2010 szeptemberétől nagyjából visszament a 2008. évi szintre, a foglalkoztatottak száma 10 főről 7-re csökkent. |
| 6. | magyar | kicsi | 1–2–3. | Nem érezték a válságot, nem volt létszámváltozás. |
| 7. | magyar | közepes | 1–2. | A termelés 2009-re a 2008. évi 40 százalékára esett vissza; két lépcsőben 15-15 százalékos elbocsátás, még 2010-ben is 30 órás munkahét. |
| 8. | magyar | nagy | 1–2–3. | Az árbevétel 14 százalékkal esett 2009-ben, 1000 főből 280-at bocsátottak el. |
| 9. | magyar | közepes | 1–2. | A két autóiipari ágazatban összesen körülbelül 30 százalékos csökkenés (az egyik nullára esett, 2010-ben 35-40 százaléka a 2008. évinek, a másik nagyjából visszament a 2008. évi szintre). Válság előtt 105, 2010-ben 70 alkalmazott. |
| 10. | magyar | közepes | 1–2. | 50 százalékos rendeléscsökkenés 2008-ban, 15 százalékos létszámcsökkenés, négynapos munkahét, 2010-re nagyjából visszaállt a 2008. évi szintre. |
| 11. | külföldi | közepes | 1–2. | Minimális megrendeléscsökkenés, néhány fős létszámcsökkenés, 2010-re gyakorlatilag visszaállt a 2008. évi szintre. |
| 12. | magyar | közepes | 1–2. | 2008-ról 2009-re körülbelül 25 százalékos csökkenés. Nem volt elbocsátás, 6 órás munkaidő, munkabér csökkentése. |
| 13. | magyar | közepes | 1–2–3–4. | 2009 első felében kevesebb mint felére esett az árbevétel, de a második félévben sikerült átvenni másoktól megrendeléseket, így összességében nem volt csökkenés 2009-ben 2008-hoz képest. 10 százalék körüli létszámcsökkenés 2009-re, azóta visszament a 2008. évi szintre. |

Megjegyzés: A beszállítói körnél dőlt betű jelzi a domináns kategóriát (ha van ilyen).

A megkérdezettek közül egy magyar tulajdonú nagyvállalat meg is vásárolt egy bajba került kis céget. Egy külföldi kézben lévő vállalat szintén hasonló konszolidációs folyamatot lát a beszállítói körében, ami elsősorban felvásárlások révén megy végbe. (A cég a kilencvenes évek elején 60 magyar beszállítóval rendelkezett, ezek száma most hatra csökkent, jórészt az összeolvadások-felvásárlások miatt.) A másik külföldi vállalat megfigyelése szerint bajba kerültek azok a kis- és közepes vállalkozások, amelyek éppen a válság előtt hajtottak végre hitelből finanszírozott nagyobb beruházásokat. Az elbukók többsége még ezeknél is kisebb, 10-15 főt foglalkoztató szervezet volt. A megrendelések csökkenését tartalékok híján nem tudták átvészelni, a diverzifikáció hiánya miatt is sérülékenyek voltak – jó néhányuk éppen legfontosabb vagy egyetlen partnerük válságkezelő lépései miatt került csődbe.

A vállalati válságkezelés egyben reakció *a fokozódó árnyomásra, a verseny további erősödésére* is. Ezt a változást a krízis egyik alapvető következményeként mindegyik általunk felkeresett vállalat jelezte. Az ágazat egyre inkább globalizált, de a nagy gyártók és ehhez kapcsolódva a beszállítók jelentős kapacitásfeleslegei megmaradtak. A megnövekedett árnyomás – az iparág sajátos szerveződése, a nemzetközi értékláncok miatt – elsősorban a magyarországi autóipar főszereplőire, a beszállítókra nehezedik.

Vállalati válságkezelés

A vállalatoknak a recesszióra adott válaszait empirikus vizsgálataink alapján összegezzük. Az interjúalanyok keresése, majd később a beszélgetések során is nyilvánvalóvá vált, hogy vállalati *mintánk meglehetősen torzít*. Azok a cégek voltak ugyanis leginkább fogadókészek, amelyek úgy érezték, hogy többé-kevésbé sikeresen kezelték a válságot, és megerősödve kerültek ki belőle. Az interjúk alapján levonható az a következtetés is, hogy részben a válság hatására, de inkább már az azelőtt elindult folyamatok eredményeként létrejött egy igen versenyképes magyar autóipari beszállítói réteg, ennek nagyságát azonban nem tudjuk megbecsülni. *A sikeres vállalatok stratégiája* természetesen részleteiben eltér egymástól, de összességében a változás iránya nagyon hasonló. A módszerek kiterjednek a cégen belüli lépéseken túl a piacok átalakítására is.

Belső intézkedések – a költségcsökkentéstől a több lábon állásig

A vállalati hatáskörben, a partnerektől függetlenül meghozható intézkedések közül a leggyakoribb és időben is legtöbbször az első válságkezelő lépés a *költségek lefaragása*. Ahogy az egyik vállalatvezető mondta: „Eddig a forintot fogtuk meg, most már a fillért is.”

A takarékoskodás egyik legfontosabb eleme a *foglalkoztatottak számának csökkentése*. Mint a 8. táblázatban összefoglalt tapasztalatok mutatják, az elbocsátás leginkább a cégek számára kevésbé fontos, könnyen pótolható dolgozókat érintette. A pénzügyileg általában jobb helyzetben levő külföldi tulajdonnal működő vállalatok esetében valamilyen átmeneti megoldással megtartották a kvalifikált munkaerőt, de szintén erre törekedtek – akár ideiglenes „belső munkanélküliség” árán is – a hazai tulajdonosok. Az egyik kisebb méretű cég például minden részlegben leépített, kivéve a speciális tudást igénylő szerszámgyártást, egy másik cég hatórás napi munkaidőre állította át dolgozóit, kivéve a termékfejlesztéssel foglalkozókat. Néhány magyar kisvállalat vezetősége (a tulajdonosa is) pedig az elbocsátások után beállt a munkapad mellé.

A 8. táblázatból is látható, hogy a vállalatok igyekeztek olyan megoldásokat találni, amelyekkel minimalizálhatják az utcára tett dolgozók számát. Ennek fő útja a munkaidő és a bér átmeneti csökkentése, ami egyes esetekben – mintánkban néhány bonyolult tevékenységet végző magyar tulajdonban levő vállalatnál – a létszám megtartását, másutt az elbocsátások mérséklését tették lehetővé. Így például egy külföldi kézben lévő nagyvállalatnál (3. cég) megegyeztek a dolgozókkal a munkaidő és a bérek ideiglenes visszafogásáról. Egy magyar tulajdonú közép vállalat (10. cég) négynapos munkahétnek megfelelő bért adott ötnapi teljesítményért.

Előszörban a kisebb méretű, kevésbé tőkeerős magyar kézben lévő vállalatok említettek két olyan tényezőt, amely a válság alatt *jelentős többletköltséget* okozott számukra. Az egyik az *energiaszámlák megugrása* a liberalizálás után, a másik pedig a *banki költségek növekedése* és a hitelek visszafogása. Ez utóbbi jelentőségét fokozza, hogy interjúalanyaink szerint a beszállítások finanszírozási igénye nagy, hiszen általánosak a 60, 90, sőt 120 napos fizetési határidők.

Sokaknak segített viszont a válság túlélésében az *árfolyam alakulása*, a forint gyengülése – mégpedig a közhiedelemmel ellentétben nemcsak a hazai, hanem a külföldi tulajdonú vállalatoknak is. Egyikük kiemelte, hogy e „szerencsés” fejlemény miatt kellett kevesebb foglalkoztatottat elbocsátani. A magyar tulajdonban levő, kivételre is termelők számára még nagyobb könnyebbséget jelentett a gyenge nemzeti valuta. Egyik interjúalanyunk (jelenleg 82 főt foglalkoztató fröccsöntő cég) szerint vállalata számára a 300 forintos euróárfolyam lenne a megfelelő, többen 280-290 forintot tartanának kedvezőnek versenyképességük szempontjából. Egy fémöntéssel foglalkozó közép vállalat szerint a 280 forint körüli árfolyam 80 millió forint pótlólagos bevételt jelentene, amit beruházásra, fejlesztésre tudnának fordítani – ha ennél erősebb a forint, akkor bővítésre nem marad pénz. A konkrét átváltási arányoknál is nagyobb probléma a cégek számára az árfolyam hektikus változása. Igyekeznek határidős ügyletekkel kivédeni ennek hatásait, ennek azonban olyan magas a költsége, hogy sokan nem engedhetik meg maguknak.

A válságra adott következő, a sikeres cégeknél közösnek tekinthető válasz a *belső szervezet, a termelészervezés erőteljes megváltoztatása* volt, aminek fő

célja a hatékonyság növelése. (A külföldi vállalatok egyike számolt be arról, hogy a válság körülményei között „feljebb csúsztak” a döntési jogkörök, a magyarországi *leányvállalat mozgásterét szűkült*. Ezt azonban interjúalanyunk ideiglenesnek tartotta, mások pedig nem említettek ilyen módosulást.) Többen viszont új termelésirányítási rendszert vezettek be, vagy megújították a régit. Ennek fontossága a válság körülményei között vált egyértelművé sok olyan egyszemélyi irányítás alatt álló, gyorsan növekedő cég számára is, amelyeknél a korábbi, hagyományos megoldás már a vállalat működőképességét veszélyeztette. Találkoztunk olyan céggel, amelyben a privatizáció óta egyetlen vezető hozza a döntéseket, így a vállalat egyre nehezebben tudott alkalmazkodni a piaci igényekhez, mert a nemzetközi kapcsolatok, a technikai problémák, a termelésszervezés más-más szaktudást igényel. A válságot akkor kezelték sikeresen – eltekintve az egészen kisméretűektől –, ha nem idegenkedtek az új, korszerű folyamatirányítási, vállalatirányítási rendszerek bevezetésétől. Ez egyben a költségcsökkentés egyik fontos eszköze, amit sokan már előbb felismertek, mert megrendelőik „automatikusan” bekalkulálták a ráfordítások évi 2-3 százalékos lefaragását. Néhányan úgy vélik, hogy a válság jókor jött, mert a technikai termelékenység már a határán volt: három műszakban, szombat-vasárnap is dolgoztak, kapacitásaikon felül voltak leterhelve. A nagyszériás termelés esetében – amikor univerzálisan felhasználható gépekkel, de egy bizonyos munkára speciálisan összeállított sorokon gyártanak – a válság lehetőséget adott arra, hogy átgondolják, módosítsák a folyamatot, új mérnöki megoldásokat vezessenek be. Egyik interjúalanyunk szerint egy ilyen átállítás több hónapos előzetes tervezést igényel, amelynek része az egyeztetés a megrendelővel.

Nem találtunk viszont olyan válságkezelési módszert, amely a marketinget erősítette volna, pedig a magyar – és *Sterlacchini* [1999] szerint a külföldi – saját termékes kis- és középvállalatok esetében ez az értékesítés növelését akadályozó gyenge pont. Az iparág sajátos körülményei között a marketing hiánya kevésbé jelentkezett korlátozó tényezőként. Egyrészt a többedik körös beszállítóknak nincs igazán szükségük piackutatásra, másrészt akiknek igen, azoknak vannak különféle, akár az állam által (például az ITDH-n keresztül) finanszírozott lehetőségeik, amelyeket a beszélgetések tanúsága szerint általában ki is használnak.

Az interjúkból világosan kitűnik, hogy azok a vállalatok tudták könnyebben átvészelni a válságot, amelyek *több lábon álltak*. A válságra adott válaszok közül az egyik leggyakoribb módszer – a szó legtágabb értelmében – a diverzifikáció erősítése. A 9. táblázat szerint ez jelentheti a tevékenységek, termékek palettájának színesítését vagy a megrendelők számának és ágazati hovatartozásának differenciálását is.

**A magyar tulajdonban levő beszállítók több lábon állása,
további diverzifikációja a válság hatására**

| A 8. táblázat szerinti sorszám | Főtulajdonos | Méret | Hányadik körös beszállító? | Több lábon állás leírása |
|--------------------------------|--------------|---------|----------------------------|---|
| 4. | magyar | közepes | 1–2–3. | Megrendelők szerint: 3-4 nagy vevő (egyik a Suzuki) és sok kicsi, a válság hatására minimális változás. |
| 5. | magyar | kicsi | 1. (egyedi) | Ágazat szerint: a válság hatására új ágazat (nyomdaipar) „megcélzása”, addig is több ágazat: autóipar, elektronika, kozmetikai ipar. |
| 6. | magyar | kicsi | 1–2–3. | 3 (erősen különböző) ágazatnak szállít be, a válságnak nincs hatása. |
| 7. | magyar | közepes | 1–2. | Eddig 100 százalékban közvetlen Suzuki-beszállító volt, most a válság hatására egy első körös Suzuki-beszállító-nak is értékesít második körösként. |
| 8. | magyar | nagy | 1–2–3. | Két különböző, erősen eltérő divízió; a válság hatására további diverzifikáció a megrendelők területén: új autóiipari megrendelők, elsősorban Németországból, ott felszámolt cégek helyett. |
| 9. | magyar | közepes | 1–2. | Sok megrendelő már a válság előtt is, a legnagyobb részesedése mindössze 12 százalék; két divízió, a válság hatására elmozdulás a termék komplexitása területén (további szolgáltatások nyújtása), emellett új ágazat: orvosi-műszer-gyártás (német kooperációban). |
| 10. | magyar | közepes | 1–2. | Sok megrendelő, de az első viszonylag magas részesedéssel (43 százalék), a válság hatására: komplexitás növelése (K+F); sikeres összefogás két másik magyar kis- és középvállalattal nagyobb volumenű projekt elnyerésért. |
| 12. | magyar | közepes | 1–2. | 3-4 nagy megrendelő (a legnagyobb részesedése 30 százalék) és 6-10 kisebb; elmozdulás komplexebb termékek/rendszerek irányába, a termékfejlesztés erősítése. |
| 13. | magyar | közepes | 1–2–3–4. | 3 eltérő üzletág; sok megrendelő, de a legnagyobb részesedése 75 százalék, válság: az eddigiek mellé 160-170 új autóiipari alkatrész beszállítása (átvétellel, tönkrement külföldi beszállítóktól). |

Megjegyzés: A beszállítói körnél dőlt betű jelzi a domináns kategóriát (ha van ilyen).

A megrendelők számát tekintve valamennyire előnyben voltak a külföldi tulajdonú vállalatok, mivel azok többsége exportra, több megrendelő számára is termel. A magyar tulajdonban levő beszállítók egy része a Suzukinak értékesít, így meglehetősen kiszolgáltatott helyzetben van. (A Suzuki a többi autógyártóhoz hasonlóan – például lásd: Toyota's overstretched..., 2010 – jórészt áthárította a válság alatt rosszul

tervezett készletezés terheit-költségeit beszállítóira, ami megnehezítette a kevésbé tőkeerős magyar partnerek helyzetét, különösen a banki hitelek befagyása után.) A válság tehát leginkább azokat az általában kisméretű magyar tulajdonú cégeket sújtotta, amelyek főleg betanított és élő munkát használva a Suzuki harmadik-negyedik körös beszállítóiként tevékenykedtek. Az általuk gyártott termék általában kevésbé bonyolult, legtöbbször valamilyen műanyag vagy fémtermék, esetleg a kettő kombinációja. A második és első körös, saját termékes vállalatok – köztük a külföldre is szállítók – könnyebben lettek úrrá a helyzeten.

A *több ágazathoz kapcsolódás* vagy *többféle termék gyártása* is segíti a cégek alkalmazkodását. Az egyik magyar kézben lévő vállalat három részlegből áll; az autóalkatrészeket gyártó és építőipari üzemet erőteljesen sújtotta a válság, de a harmadik részleg biztosította a túlélést. Másik, hasonló tulajdonosi szerkezetű társa speciális, szoftverrel kombinált, egyedi minőségellenőrző gépeket készít. A válság előtt elsősorban autóipari és elektronikai cégeknek értékesítettek, de azóta „betörték” a nyomdaiparba is, ami segítette őket a válság túlélésében. A felkeresett vállalatok közül kettő is – jórészt a válság hatására – a légi iparhoz, űriparhoz próbál csatlakozni szállítóként. Ez hosszabb távra szóló stratégia, mert időigénye 4–6 év, jelentős beruházásokra, minőségi bizonyítványok beszerzésére van szükség. De az irányzat életképességét igazolja, hogy egy harmadik interjúalanyunk, amelyik a másfajta üzleti ciklusokat mutató, kevésbé konjunktúraérzékeny repülőgépiparnak is beszállítója, gyakorlatilag nem érezte meg a válságot.

Végül a több lábbon álláshoz is kapcsolódik az a felkeresett vállalatok jelentős részére jellemző törekvés, hogy egyre *összetettebb termékeket, szolgáltatásokat* nyújtsanak a vevőnek – részben mintegy „magukhoz kötve” őt. (Ahogyan egyik interjúalanyunk megrendelője fogalmazott: „De hiszen így ki leszünk szolgáltatva önöknek.”) Vállalati mintánkban – mint a *9. táblázat* is mutatja – ez elsősorban az első és második beszállítói körbe tartozó, hazai tulajdonú középvállalatok jellemzője. Ez a stratégia – alapvető célja miatt – már a vállalatok közötti kapcsolatok és a piacszerkezet módosulásának témakörébe tartozik.

A piaci szerkezetek átrendezése és más külső kapcsolatok

A magyar beszállítók számára már a válság előtt is jelentősen változott a környezet, erősödött a verseny. A csak az olcsó munkaerőre alapozó előny egyre inkább erodálódott, a régióbeli és még inkább a fejlett országok kínai és indiai befektetéseinek megjelenésével és térnyerésével. Így számukra jóval hamarabb jelentkezett az a kihívás, amelyre válaszolniuk kellett, ha talpon akartak maradni, s még inkább, ha tovább akartak növekedni. Ezt a kihívást a válság csak tovább erősítette.

A nagy, első körös autóipari beszállítók egyik reakciója a válságra *a termelés területi átrendezésének* felgyorsítása. Ennek Magyarország első megközelítésben

inkább a kedvezményezettje, mint szenvedő alanya lehet. Akár még profitálhatunk is a válságból, ha a külföldi cégek újabb gyártást telepítenek ide – amire a sajtóhírekben is több példát találtunk.

A Robert Bosch Magyarországra összpontosítja a csoport generátorgyártó kapacitását: az autóiipari termelés csökkenése miatt a túlméretezett walesi üzem helyett kisebb, méretgazdaságosabb termelőhelyet hoznak létre Miskolcon és Hatvanban (400 munkahelyet..., 2010). A német Temic Telefunken Microelectronic Hungary Kft. többek között hibridhajtású motorelektronika és korszerű ABS-fékkendzerek gyártását kezdi meg Budapesten egy hétmilliárd forintos infrastruktúra-fejlesztő és eszközbeszerző beruházás megvalósításával. Nálunk fejleszt a Bosal is (Nálunk fejleszt..., 2009).

Mintánkban a hazai termelés más országba telepítése nem szerepelt a válságra adott válaszként sem a külföldi, sem a hazai tulajdonú vállalatok esetében, sőt ebben a szűkebb körben is az ellenkező irányú mozgás a jellemző. A felkeresett négy külföldi tulajdonban levő cégből kettő a magyarországi gyártást terjesztette ki, így hazai részlegeik könnyebben vészelték át a válságot. Az egyesült államokbeli, illetve német tulajdonban lévő, európai piacra szállító vállalatok Nyugat-Európából (Spanyolország, Franciaország, Németország, Nagy-Britannia) hoztak át kapacitásokat Magyarországra. Az áttelepítés „beleért” a válság időszakába is, és a megkérdezettek szerint a rendkívüli helyzet felgyorsította a relokációs folyamatot. Mindkét esetben viszonylag bonyolult termékekről van szó, nem csupán összeszerelő jellegű tevékenységről. Így az átrendezés megállt Magyarországnál, annak ellenére, hogy az amerikai vállalatnak van – elsősorban élömlékát használó, összeszerelést végző – ukrain telephelye is.

E folyamat *árnyoldala* ugyanakkor, hogy – mint két japán cég, a Mitsuba és az U-Shin példáján már láttuk – a hazai fejlesztések vagy új belépők *kiszoríthatják* a korábbi szállítókat, zömmel a sérülékenyebb kis- és középvállalatokat. E cégek helyzetét ronthatja az is, ha a válságkezelés egyik kézenfekvő eszközét alkalmazva a termelési hálózat magasabb fokán állók – mint több magyar középvállalat vagy a külföldiek közül az Opel – *visszaveszik* az addig a kisebbeknek átadott termelést, így okozva azoknál gondokat, sokszor csődöt. A meginterjúvolt cégek között is voltak olyanok, amelyektől visszavettek megrendeléseket, de ezeket – a legtöbb esetben külföldről – általában ellensúlyozni tudták. Így sokan növelték az export részesedését a hazai értékesítés rovására.

A kivitel emelését elősegítette, hogy a válság hatására számos cég igyekezett *új beszállítókat keresni*. Az általunk megkérdezett vállalatok legtöbbször 2010-re tudott is új megrendeléseket szerezni. Az egyik magyar tulajdonban levő cégnek például francia és német beszállítóktól sikerült megrendeléseket elhódítania. Másikuk főként Németországból szerzett új megrendeléseket az ott csődbe ment beszállítók helyére lépve.⁷

⁷ A Roland Berger szerint az elmúlt két évben 340 autóiipari beszállító cég került csődökzeli helyzetbe, majd felszámolásra, ebből 75 Németországban (Erőteljes konszolidációs nyomás..., 2010).

Új piacokra kilépni – és a régieket megtartani – azonban csak éles versenyben, erős árnyomás alatt lehet. Elsősorban a standardizált alkatrészek, részegységek beszállítása területén egyre inkább érvényesül az a tendencia, hogy *csak az ár számít*: minél olcsóbb partnert választanak, tekintet nélkül más tényezőkre. Ezt két olyan módszerrel érik el, amely nemrégiben jelent meg a megrendelők körében, és interjúalanyaink szerint egyre inkább teret hódít. Az első ilyen módszer az úgynevezett *nyitott rendelés* (open booking), amikor részletesen – tételesen, műveletenként – be kell mutatni a megrendelőnek, hogyan alakul ki a végső ár. Ez interneten keresztüli e-aukcióként működik. Itt elvész a vevőtámogatás, és a beszállítónak is nagyon kicsi lesz a mozgástere. A másik irány a *költségmodell*. Több száz terméket csoportokba sorolnak különféle jellemzők (például a komplexitás, a műveletek száma) szerint. A vevő a nemzetközi piaci érték szerint ajánl egy árat, és a beszállító eldöntheti, hogy vállalja-e ennyiért a gyártást. Ilyenkor egy kicsit nagyobb ugyan a mozgástér, de itt is elvész a vevőhöz fűződő közvetlen kapcsolat. Ezeket a stratégiákat azonban nem minden nagy autógyártó követte, feltehetően az alsó-középső piaci kategóriába tartozó autókat termelő gyárak számára nőtt legjobban az árnyomás.

A kevésbé standard alkatrészek és részegységek területén, illetve a minőséget fontosabbnak tartó megrendelőknél szorosabb a beszállítókhöz fűződő kapcsolat, és ez nem változott a válság hatására sem. Előfordul, hogy a kooperáció szűkítésének máshol tapasztalt tendenciájával szemben most igyekeznek a korábbiánál is több tevékenységet „delegálni”, főleg az első körös beszállítókhöz. Valószínűsíthetően folyik a beszállítókat érintő átszervezés: olcsóbb, de amellől jó minőséget nyújtó, hatékonyabb, többlétszolgáltatásokra képes partnerek keresése.

E folyamatba szépen illeszkedik a hazai vállalatok – tapasztalataink szerint – széles körben elterjedt válságkezelő stratégiája, a termékek, szolgáltatások *komplexitásának erősítése*. Ennek első eleme a szoros együttműködés már a tervezés szakaszában, ami feltételezi, hogy a beszállító rendelkezik – ha nem is formális tervező- és fejlesztőközponttal, de – az adott területre specializálódott szakemberekkel, fejlesztőmérnökökkel. A második elem több kapcsolódó funkció, tevékenység „beépítése”, mert ilyenkor – ahogyan egyik interjúalanyunk fogalmazott – „nem kell a megrendelőnek három helyre mennie, elintézhethet itt mindent”. Így jelent meg a sikeres válságkezelőknél a saját szerszámkészítés, sokszor külön szerszámgyártó üzem vagy részleg felállításával.⁸ Az egyik megkérdezett vállalatnál hőkezelő üzem működik. Néhányan saját kis K+F részleget alapítottak, ahol fejlesztőmérnökök dolgoznak, mások egyre jelentősebb, nem feltétlenül regisztrált, bejelentett innovatív, fejlesztés jellegű tevékenységet folytatnak.

Az összetettebb termelésre több szinten is törekednek. Van olyan vállalat, amelyik „csak” legyártja a saját szerszámait, van olyan, ahol a tervezést is maguk vég-

⁸ A legtöbb esetben már a válság előtt, de volt olyan vállalat is, ahol csak 2008 végén nyitották meg a szerszámkészítő részleget.

zik, sőt olyan is, ahol a megrendelő csak a homályos elképzelést közli arról, hogy mit is akar, és a közepes méretű cég ezt megvalósítja. Ezzel az érintettek mintegy „bebetonozzák” magukat a beszállítók közé, csökkentik a versenynyomást, és kivédik az ázsiai versenytársak egyre erősebb támadásait, hiszen ez utóbbiak még nem képesek ilyen szintű együttműködésre.⁹ Az egyik vállalatvezető szerint a nyugat-európai versenytárs cégek sem mind törekszenek összetettebb termelésre. Ahogyan egyik interjúalanyunk fogalmazott: „A többletszolgáltatást nyújtó céget nehéz lecserélni.” Világos, hogy ezek a tendenciák képesek megváltoztatni a beszállítók piaci versenyhelyzetét. A válság ezért olyan „*történelmi pillanat*” lehet, amikor a *beszállítások újraelosztásába az ilyen módon előremenekülő magyar cég is beleszólhat, jelentősebb piaci pozíciót harcolva ki magának.*

Kutatásunk egyik érdekes eredménye, hogy a válság nemcsak a versenyt, hanem – részben éppen a konkurenciaharc hatására – *a vállalatok közötti együttműködést is erősítheti.* Ennek azonban Magyarországon gyengék a hagyományai. A felkeresett külföldi cégek közül három is szóvá tette, mennyire visszaveti a magyar tulajdonú beszállítók versenyképességét a vállalatok közötti bizalom és együttműködés alacsony szintje. Találkoztunk azonban jó példával is. Egyik magyar interjúalanyunk kiemelte, hogy már a krízis előtt is jelentősen javította a vállalat teljesítményét, hogy a környezetében levő szerszámgyártókkal több olyan együttműködési formát alakítottak ki (gépek kölcsönadása, nagy megrendelések esetén egymás kiségitése), amelyeknek nincs versenykorlátozó hatásuk. A másik magyar, száz alkalmazottal dolgozó közép vállalat tulajdonosa a válság hatására ébredt rá, hogy mérete milyen erősen megszabja lehetőségeit. Elhatározta – és meg is valósította –, hogy két másik vállalattal közösen lép fel megrendelőikkel szemben: hárman együtt kétszáz foglalkoztatottal rendelkeznek, ennek fele mérnök. Ez a kvázi stratégiai szövetség megnövelte a termékek komplexitását és a vállalható megrendelés nagyságot.¹⁰ Az első sikeres projekten már túl is vannak. Ugyanez a cég a határ másik oldalán, Ausztriában tevékenykedő vállalattal is együttműködik.

A rendkívüli helyzet sajátos együttműködési formákat is teremtett. Az egyik felkeresett magyar tulajdonú közepes vállalat tulajdonosa elmondta: *vigyázott arra*, hogy a neki beszállító mintegy húsz magyar kisebb cég *túlélje a válságot.* Ahogyan interjúalanyunk fogalmazott: „A profi megrendelő vigyáz a beszállítóira.” Összehívták az alvállalkozóikat, és a helyzet közös elemzése után úgy osztották el a munkát, hogy egyik se menjen csődbe.

⁹ Többek között azért sem, mert ez napi, sokszor személyes kapcsolatot feltételez a megrendelő és a beszállító között. Amíg a vállalati központok Európában vannak, addig ez behozhatatlan versenyelőnyt jelent a magyarországi cégek számára.

¹⁰ A mérnöki cégekkel való együttműködés is a termékkomplexitás növelésének lehetséges útja volna olyan cégek esetében, amelyek nem képesek finanszírozni a fejlesztőmérnököket vagy külön kis fejlesztőműhely létrehozását. A megoldásra azonban csak ezt az egy példát találtuk, és itt is olyan cégről van szó, amelyiknek van saját kis fejlesztőrészlege.

A válságkezelés világszerte elterjedt módja az *állami támogatás* kérelmezése. A mintánkban szereplő magyar tulajdonban levő cégek körében azonban ez *igen kis szerepet játszott*. Korábban is viszonylag ritkán folyamodtak az államhoz segítségért. Egyik interjúalanyunk úgy fogalmazott: „Sokáig úgy gondoltam, nehogy már az állam segítsen nekem.” Később munkatársai meggyőzték, hogy ez talált pénz, és a közelmúltban többször sikeresen pályáztak is. A munkahelymegtartó támogatást viszont a felkeresett vállalatok egyike sem tudta igénybe venni. Ennek szabályozását túl bonyolultnak tartották, és véleményük szerint túlzott elkötelezettséget kellett volna vállalniuk. Ahogyan egyik interjúalanyunk mondta: „A mi életünk túl gyors ehhez.”

A felkeresett vállalatok mérlegadatai szerint a kilenc *magyar tulajdonú* vállalat közül öt nem kapott semmiféle támogatást 2007 és 2009 között,¹¹ kettő pedig jelentéktelen összeget (néhány százezer vagy millió forintot) nyert. Csak két esetben beszélhetünk jelentős mértékű, pályázathoz kapcsolódó bevételről: az egyik 100 millió forint nagyságrendű összeget kapott az európai uniós források gazdaságfejlesztési keretéből, a másik ugyaninnen 147 millió forintos, az OMFB-től pedig 22 millió forintos támogatásban részesült. Mindkettő a nagyobbak közé tartozik, egy-, illetve kétmilliárdos árbevétellel.

A *külföldi részvételű* vállalatoknak többféle kedvezmény (adómentesség, költségvetési támogatás) áll(t) rendelkezésükre, és magyarországi működésük alatt kaptak is jelentős támogatást: betelepülésekor két cégünk tízéves adómentességet, a harmadik pedig a vámszabad területen való működés lehetőségét. A kivétel egy magyar cég felvásárlásával 2002-ben létrejött kisebb, jelenleg 100 főt foglalkoztató vállalat, amely a befektetéshez nem kapott szubvenciót, a vizsgált időszakban azonban egy uniós támogatási programból évi 14 millió forintot nyert el.

Ami a jelenlegi helyzetet illeti, a mintánkban szereplő egyik nagyvállalat már nem kap támogatást (előtte többször is kapott, évi 200 millió forintos nagyságrendben), és mostanra már adókedvezményei is lejártak. Második külföldi tulajdonban levő – évi átlagban 30 milliárd forintos árbevételű – nagyvállalatunk négy (részben európai uniós) forrásból évi átlagban 150 milliós támogatást kapott, minden adót befizetett, 2009-ben azonban veszteséges volt. A harmadik hasonló cég jelentős állami támogatásban részesült 2007 és 2009 között, mint ahogy előtte is. 2007-ben 14 forrásból körülbelül egymilliárd forintot, 2008-ban 10 forrásból 500 millió forintot, 2009-ben 17 forrásból 260 millió forintot szerzett.

A külföldiek és a magyarok összehasonlítása pontosabb, ha figyelembe vesszük a méretek eltérését. A két legnagyobb támogatású cég egy foglalkoztatottra jutó támogatási összegét kiszámítva azt kapjuk, hogy ez a magyar tulajdonú vállalat esetében fejenként kétmillió forint, a külföldi esetében 400 ezer forint.

¹¹ Az egyik esetében nem részletezhető politikai okok miatt nem nyílt lehetőség pályázásra.

Összességében az interjú adó vállalatokat a válság kapcsán egyfajta optimizmus jellemezte: mindannyian úgy érezték, hogy megerősödve kerülnek ki a recesszióból, mindannyian javították valamilyen módon hatékonyságukat.

Összegzés

A világ autóiparát már a válság előtt is kapacitásfelesleg, a piac telítettsége és növekvő költségnyomás jellemezte. A piaci egyensúly kialakulását a nagy gyártók kedvezmények megszerzésére tett erőfeszítései és az állami beavatkozás által erősen torzított versenyfeltételek tették lassúvá: a felesleges kapacitások leépítését az iparág stratégiai jellege és jelentős foglalkoztatási hatása miatt sok esetben állami eszközökkel akadályozták meg. A piacok telítettségét pedig a különféle hitelek mesterséges keresletnövelő hatásával igyekeztek ellensúlyozni. A válság elsősorban az utóbbi folyamatot szakította meg, miközben újabb állami beavatkozásokat gerjesztett az autóiparban. A költségnyomás felgyorsította az iparág nemzetköziesedését, kiszervezések és a termelés területi átrendezése formájában.

Ugyanakkor az egyre inkább globalizálódó és világméretű hálózatokba szerveződő iparágban az értéklánc minden szereplője egyre intenzívebb versennyel szembeesül, amely a gyártók és beszállítók koncentrációját, más esetekben stratégiai szövetségeit kényszerítette ki, és ez a folyamat a válság során tovább erősödött. A válság másik fontos következménye a költségnyomás további erősödése – egyes esetekben már a minőség rovására is. Ez egyfajta „újraszerveződési” folyamatot indított el a beszállítók között is: sok vállalat cserél beszállítót, vált olcsóbb vagy hatékonyabb partnerre, egyes esetekben kényszerűségből, mivel a régi csődbe ment.

A főképpen beszállítókból álló hazai autóipar erősen beleágyazódott ezekben a nemzetközi hálócba, már csak azért is, mert a Magyarországon jelen levő autógyárak mindegyike és az első körös beszállítók túlnyomó többsége külföldi tulajdonban van. A hazai beszállítók számára tehát adottság a nagyon erős rivalizálás, legtöbbször nemzetközi versenytársakkal. A standardizáltabb, egyszerűbb termékeket gyártók versenyhelyezete egyre rosszabb a kínai, indiai gyártók megjelenésével és térnyerésével. Nyilvánvaló, hogy a kizárólag olcsó munkaerőre építő előny idővel eltűnik. Néhány beszállító már a válság előtt igyekezett csökkenteni a verseny nyomását, megszilárdítani piaci helyzetét, a megrendelővel szemben elfoglalt pozícióját. A sikeres vállalatok általában többlétszolgáltatásokat nyújtanak a vevőknek, igyekeznek szorosabb kapcsolatot kiépíteni, együttműködni velük. Inkább olyan bonyolultabb tevékenységekre váltanak, amelyekben a kínai és indiai versenytársak részben a földrajzi távolság miatt nem képesek követni őket (saját szerszámgyártás, technológiatervezés, fejlesztőrezsleg működtetése). Egy másik – az előzőt nem kizáró – „menekülési útvonal”, a magyar tulajdonban levő beszállítók kis átlagos mérete miatt, a kapacitás növelése azzal, hogy több vállalat stratégiai partnerségi kapcsolatot alakít ki egymással.

A vállalati interjúk készítése során nyilvánvalóvá vált, hogy a felkeresett magyar vállalatok általában abból a körből kerültek ki, amelyek sikeresnek ítélték saját válságkezelésüket, büszkék voltak elért eredményeikre. Így bár a minta korántsem reprezentatív, lehetővé vált azoknak a vállalati jellemzőknek a megállapítása, amelyek a sikeres alkalmazkodás feltételei a válság körülményei között is. Ezek közül a legfontosabbak:

- költségcsökkentés;
- modern vállalatszervezési, termelészervezési módszerek bevezetése, alkalmazása;
- magas hozzáadott értéket jelentő többlétszolgáltatások nyújtására való képesség;
- diverzifikáció – több lábón állás (sok megrendelőnek szállítás, akár több ágazatba is, többfajta termék előállítása);
- a piaci kapcsolatok átrendezése, beleértve az együttműködés új formáit;
- rugalmasság, gyors reakciók a helyzet változására.

Az eredményes vállalati stratégia felértékelődik, mert a válság idején az ágazatban még intenzívebb a verseny. Ebben a helyzetben a nagy autógyártók (OEM) egyik lehetséges stratégiája az ár további csökkentése, amihez kénytelenek lehetnek új, olcsóbb, de megfelelő minőséget nyújtó beszállítót keresni – és ebbe a sikeresen változó magyar beszállítók is bekapcsolódhatnak. (Természetesen a minőség rovására is csökkenthető az ár, de így a magyarországi cégek aligha versenyezhetnek tartósan a kínaiakkal, indiaiakkal.) Egy másik lehetséges stratégia az autógyár részéről olyan beszállítók keresése, amelyekkel szorosabb együttműködés valósítható meg, mert képesek az ehhez szükséges tevékenységek (elsősorban fejlesztések, többlétszolgáltatások) végzésére. Itt is szerepet kaphatnak a sikeres magyar beszállítók.

Gazdaságpolitikai szempontból fontos, hogy felgyorsulhat a többletet adni nem képes, csak az olcsó munkaerőre, élőlőkára építő cégek kiszorulása a piacról. Ezeket állami eszközökkel is a bemutatott stratégiák felé célszerű terelni.

Hivatkozások

- 400 munkahelyet... (2010): 400 munkahelyet hoz a Bosch. FN.hu, április 22., http://www.fn.hu/allas/20100422/400_munkahelyet_hoz_bosch/
- Antalóczy Katalin – Sass Magdolna* [2000]: Működőtöke-áramlások, befektetői motivációk és befektetésösztönzés a világgazdaságban és Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 47. évf., 5. sz., 473–496. o.
- Automotive Industry... [2010]: The Automotive Industry in Hungary. Engine of Growth. ITD Hungary, Budapest, http://www.itdh.com/resource.aspx?ResourceID=itdh_automotive20101.
- Demeter Kálmán* [2010]: Alternatív utakat keresnek. *Világgazdaság*, január 28., <http://www.vg.hu/vallalatok/ipar/alternativ-utakat-keresnek-304020>.
- Erőteljes konszolidációs nyomás... [2010]: Erőteljes konszolidációs nyomás világszerte az autóiipari beszállítókon. Az OEM piacokon konszolidációs hullám várható. *EuroAstra Internet Magazin*, február 11., <http://www.euroastra.info/node/36728>.

- Figyelő Trend* [2010]: Gyártók és fejlesztéseik. Autópiac. *Figyelő Trend*, 1. sz., március 25.
- Gelei Andrea – Venter Lóránt – Gémesi Katalin* [2009]: Multinacionális vállalatok hatása a járműgyártás fejlődésére Magyarországon – jelen és jövő. Ágazati esettanulmány. BCE Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék, kézirat, október.
- Halaska Gábor* [2010]: Rajta vagyunk a térképen. *Figyelő*, június 3–9., http://www.fn.hu/hetilap/20100601/rajta_vagyunk_terkepen/.
- Havas Attila* [2007]: The Interplay between Innovation and Production Systems at Various Levels: The case of the Hungarian automotive industry. Globelics (The Global Network for Economics of Learning, Innovation, and Competence Building Systems), Saratov, szeptember 20–22.
- Indexen a válság... [2008]: Indexen a válság legnagyobb vesztesei. *Index*, [http://index.hu/gazdasag/magyar/elbrtk081204/december.4.](http://index.hu/gazdasag/magyar/elbrtk081204/sendthis/http://index.hu/gazdasag/magyar/elbrtk081204/december.4.) <http://index.hu/gazdasag/magyar/elbrtk081204/>.
- Jakubiak, M. – Kolesar, P. – Izvorski, I. – Kurekova L.* [2008]: The Automotive Industry in the Slovak Republik: Recent Developments and Impact on Growth. Comission on Growth and Development. Working Paper, No. 29. IBRD–World Bank, Washington, <http://www.growthcommission.org/storage/cgdev/documents/gcwp029web.pdf>.
- Kirúgnak a... [2008]: Kirúgnak a Suzukitól 1200 embert. *Index*, [http://index.hu/gazdasag/magyar/suki081128/](http://index.hu/gazdasag/magyar/suki081128/sendthis/http://index.hu/gazdasag/magyar/suki081128/) november. 28., <http://index.hu/gazdasag/magyar/suki081128/>.
- Körtési Zsolt* [2010]: Mitől rettegnek a beszállító cégek? *Napi Gazdaság*, február 24., <http://www.napi.hu/default.asp?cCenter=article.asp&nID=436955>.
- KPMG [2008]: Momentum: KPMG's Global Auto Executive Survey 2009. Industry concerns and expectations 2009-2013. KPMG International, <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Momentum/Documents/Momentum-AutoExec-2009.pdf>.
- Legkedveltebb beszállító... [2010]: A legkedveltebb beszállító a Bosch. *Világ Gazdaság Online*, március 23., <http://www.vg.hu/vallalatok/ipar/a-legkedveltebb-beszallito-a-bosch-310287>
- Lepsényi István* [2009]: The challenges and opportunities in the automotive industry. A SEE Investment Committee Working Group on Investment Promotion Promotion harmadik találkozója. Belgrád, június 19., <http://www.oecd.org/dataoecd/9/40/43211962.pdf>.
- Magyarországi autógyárak... [2008]: A magyarországi autógyárak mögé áll az állam. *Menedzser Fórum*, december 8., http://www.mfor.hu/cikkek/Hazanktol_is_folyamatos_fejlesztest_varnak_el_az_autoipar_oriasai.html
- Mészáros Ádám* [2009]: A Fordizmus és a Toyotizmus a Magyar Suzuki beszállítói rendszerében. *Köz-Gazdaság*, No. 1. 123–144. o., <http://www.koz-gazdasag.hu/images/stories/4per1/10-meszaros.pdf>.
- Nálunk fejleszt... [2009]: Nálunk fejleszt az egyik nagy autóipari beszállító. *Napi Gazdaság*, [http://index.hu/gazdasag/magyar/2009/07/21/nalunk_fejleszt_az_egyik_nagy_autoipari_beszallito/](http://index.hu/gazdasag/magyar/2009/07/21/nalunk_fejleszt_az_egyik_nagy_autoipari_beszallito/sendthis/http://index.hu/gazdasag/magyar/2009/07/21/nalunk_fejleszt_az_egyik_nagy_autoipari_beszallito/julius.21.) http://index.hu/gazdasag/magyar/2009/07/21/nalunk_fejleszt_az_egyik_nagy_autoipari_beszallito/ július 21., http://index.hu/gazdasag/magyar/2009/07/21/nalunk_fejleszt_az_egyik_nagy_autoipari_beszallito/
- Nikodémusz A. – Kemenczei N.* [2008]: Beszállítólánc-menedzsment a hazai autóiparban. *Külgazdaság*, LII. évf., No. 9–10., 94–105. o.
- OECD [2009]: Economic Outlook. No. 86. Chapter 2. The Automobile Industry in and beyond the Crisis. OECD, Párizs, november 19., <http://www.oecd.org/dataoecd/57/61/44089863.pdf>.
- OECD–WTO–UNCTAD [2009]: Report on G20 Trade and Investment Measures. Szeptember 14., <http://www.pittsburghsummit.gov/documents/organization/129863.pdf>.
- OECD–WTO–UNCTAD [2010]: Report on G20 Trade and Investment Measures. (September 2009 to February 2010). Március 8. http://www.unctad.org/en/docs/wto_oecd_unctad2010d1_en.pdf
- Pásztor Sára* [2010]: Kódolt kifulladás. Válság a gépjárműpiacon. In: Kaleidoszkóp. Versenyhelyzet Magyarországon – 2008–2009. Szerkesztette: *Laki Mihály és Voszka Éva*. Pénzügykutató Rt. – Palatinus, Budapest, 11–144. o.

- Pavlínek, P. [2005]: Transformation of the Central and East European Car Passenger Industry: Selective Peripheral Integration through Foreign Direct Investment. Megjelent: *Turnock, D.* (szerk.): Foreign Direct Investment and Regional Development in East Central Europe and the Former Soviet Union. Ashgate, Burlington, 71–102. o.
- Rugraff, Eric – Sass Magdolna [2010]: Financial crisis and hazard of relocation in transition economies: Evidence from the Hungarian automobile sector. Kézirat.
- Sterlacchini, A. [1999]: Do innovative activities matter to small firms in non-R&D-intensive industries? An application to export performance. Vol. 28., No. 8., 819–832. o.
- Szalavetz Andrea [2010]: Válság és válságkezelés a világ autóiparában – eredmények és tanulságok. MTA VKI, Kézirat.
- The Economist* [2009a]: Small isn't beautiful. The car industry. *The Economist*, szeptember 19.
- The Economist* [2009b]: Losing its shine. Briefing Toyota. *The Economist*, december 12.
- Toyota's overstretched... [2010]: Toyota's Overstretched Supply Chain: The Machine that Ran Too Hot. *The Economist*, február 25., <http://www.businessinsider.com/toyotas-overstretched-supply-chain-the-machine-that-ran-too-hot-2010-2#ixzz0tnHS4Dre>
- Truth About Cars... [2009]: The Truth About Cars and Trucks. *The Wall Street Journal*, április 29. <http://online.wsj.com/article/SB124096698307566437.html>
- UNCTAD [1995]: World Investment Report. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D. United Nations, New York–Genf, http://www.unctad.org/en/docs/wir2005_en.pdf.
- UNCTAD [2000]: World Investment Report. Cross-border Mergers and Acquisition and Development. United Nations, New York–Genf, http://www.unctad.org/en/docs/wir2000_en.pdf.
- UNCTAD [2009]: World Investment Report. Transnational Corporations, Agricultural Production and Development. United Nations, New York–Genf, http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf.
- Utolsó simítások... [2002]: Utolsó simítások a jövő évi költségvetésén. *Világgazdaság Online*, december 11. http://www.vg.hu/gazdasag/vg_online/gazdasag_-_belfold/090521_gazdasag_273990.
- Végleg bezár... [2009]: Végleg bezár a mezőberényi Axe-Tronic. *Békés Megyei Hírlap*, március 26. <http://beol.hu/bekes/gazdasag/vegleg-bezar-a-mezoberenyi-axe-tronic-221916>.
- Világgazdaság* [2010]: Erősödő keleti verseny. *Világgazdaság*, január 28.
- WTO [2009]: Overview of Developments in the International Trading Environment. Annual Report by the Director General. Part A. Trade and Trade Related Developments in 2009. WT/TPR/OV/12. WTO, Genf.