



A magyarországi külföldi vállalatokhoz való beszállítások helyzete és lehetőségei

Készült a Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége megbízásából

Készítette:

Klauber Mátyás

Nagy Ágnes

Palócz Éva

Vakhal Péter

Szerkesztette és a munkacsoportot vezette:

Palócz Éva

Budapest, 2012. november 10.

Kopint-Tárki Konjunktúrakutató Intézet Zrt.

1112 Budapest, Budaörsi út 45.
Telefon:309-2695 Telefax: 309-2647
www.kopint-tarki.hu
info@kopint-tarki.hu

Tartalom

Vezetői összefoglaló	5
1. A nemzetközi működőtőke-áramlás jellemzői és hatásai a befogadó országban.....	7
1.1. A nemzetközi működőtőke áramlás főbb adatai	7
1.2. A külföldi működőtőke (FDI) hatása a befogadó gazdaságokra.....	9
2. Beszállítói követelmények	13
2.1 A beszállítói rendszer	13
2.2 A térségi és a magyarországi fejlesztések logikája	14
2.3. Beszállítói struktúra szintjei a gép- és járműiparban	15
2.3.1. Első szintű beszállítók, integrátorok	16
2.3.2. Második szintű beszállítók	17
2.3.3. Alsóbb szintű beszállítók	21
3. Beszállítói képességek.....	22
3.1. A magyar paradoxon	22
3.2. Beszállítói életpályák	23
3.3. A magyar vállalati szerkezet hatása a beszállítási képességekre	26
3.4. Fontosabb vállalatcsoportos mutatók	28
4. Az állami segítség lehetséges formái	29
4.1. Beszállítói programok	30
4.2. Nemzetközi tapasztalatok, best practice.....	31
4.3. Állami szabályozási feladatok.....	35
4.4. Termékfelelősség és minőségbiztosítás	36
Irodalom:	39
Melléklet.....	41
Első szintű gépipari beszállítók Magyarországon.....	41

Vezetői összefoglaló

Az export mellett a magyar vállalatok számára rendelkezésre áll egy óriási belső piaci potenciális kereslet a Magyarországon letelepedett külföldi vállalatokhoz való beszállítás formájában. Erre a piacra sem egyszerű betörni, mivel a külföldi cégek gyakran hozzák magukkal a szokásos beszállítójukat, amelyek nemegyszer követik a megrendelőt és letelepednek Magyarországon (konvojjvállalkozások). A nagy járműgyártó és gépipari multinacionális vállalatok elsődleges beszállítói szinte kivétel nélkül külföldi szállítók, a nagy megrendelő cégek környékén létrehozott ipari parkokban többnyire ezek a cégek találhatók meg. Belföldi cégek csak elvétve találhatók közöttük. A második és alacsonyabb szintű beszállítói státusz viszont reálisan, ha nem is könnyen, elérhető lenne.

A külföldi vállalatok nyitottsága a helyi beszállítások növelésére eltérő. Általában érdekükben áll földrajzilag közel lévő vállalatok beszállításait igénybe venni, különös tekintettel a termelés feszes ütemezésére, de csak abban az esetben, amennyiben minden tekintetben megfelelő terméket és szolgáltatást kapnak. Több olyan multinacionális vállalat van, amely gépek, felszerelések kihelyezésével próbálja meg segíteni a potenciális beszállítókat.

Ugyanakkor korlátozza a beszállítási lehetőségeket, hogy a partnerek kiválasztása (szinte az utolsó csavar-szállítóig) gyakran a vállalat székhelyén történik. A beszállítónak tehát a nagy multinacionális cég beszerzési vezetését kellene meggyőznie arról, hogy alkalmas erre a pozícióra. Ilyen esetekben az erőviszonyok természetesen nem kiegyenlítettek, ezért a *gazdaságdiplomáciának* jelentős szerepe lehet abban, hogy az adott magyar cég egyáltalán a beszerzési vezetés közelébe kerüljön. Itt tehát lényeges, hogy a magyar politikai-gazdasági vezetés milyen kapcsolatokat ápol a Magyarországon lévő multinacionális cégek vezetésével, és hangsúlyt helyez-e a magyar vállalatok beszállítói pozícióinak javítására.

A hazai vállalatok számára a beszállítói szerep elnyerése számos előnnyel jár. A sikeres beszállítók nagy volumenben rendelők, korrekten fizetők, adott esetben műszaki segítségre is kész, a műszaki fejlődés élvonalában álló megrendelőket nyernek. Emellett a beszállítói rendszerben a termelési kultúra vívmányai, a hálózati hatások előbb-utóbb az összes érintett iparágra és vállalkozásra is átháramlanak. Fontos szempont emellett, hogy a beszállítói háttér fejlettsége előbb-utóbb az élőköltségekkel összemérhető jelentőségű mérlegelési szemponttá válhat a további beruházási projekteknél.

A beszállítói szerep megszerzése ugyanakkor nem könnyű, és csak a piaci feltételeket elfogadni és betartani képes vállalatok számára realitás. A minőség nem alku tárgya, a termelés/beszállítási ütemezésében és a rugalmasságban a késztermékgyártó rendkívüli követelményeket támaszt (just in time rendszer), a beszállítónak már a rendelés elnyerése előtt bizonyítani, tanúsítani kell a feladatra való alkalmasságát, minőségbiztosítási rendszerét. Emellett az alkatrész-szintű verseny rendkívül erős, a beszállítók bármikor lecserélhetők, ami lehetőséget teremt az átvételi árak folyamatos lenyomására. Elsősorban azok a vállalatok tudnak magasabb árat elérni, amelyek bonyolultabb, speciális, magas innováció-tartalmú terméket gyártanak, amire a hazai vállalatok nem mindig képesek.

A nemzetközi és a hazai tapasztalatok szerint elsősorban azoknak a vállalatoknak van esélyük komoly beszállítói pozíciókra, amelyek legalább 50 főt alkalmaznak és árbevételük eléri a legalább 500 millió forintot. Ebből azonban Magyarországon nagyon kevés található, sőt, mint láttuk, számuk még csökkenő is.

A kis cégek számára (50 fő alatt) az előrelépés paradoxona, hogy amelyeknek sikerül is megkapaszkodniuk a beszállítói piramis legalsó szintjén, az alacsony profitráta miatt a beszállításokból rendszerint nem keletkezik akkora nyereség, amely további jelentős beruházásokhoz, fejlesztésekhez szükséges lenne. Nehezen járható út tehát, hogy a vállalat nagyon kis mennyiséggel kezd, majd, a képződő nyereség folyamatos újra-befektetésével (szerves fejlődéssel) egyre feljebb lép a beszállítói hierarchiában. Különösen, ha emellett nincs más, magasabb nyereséget biztosító tevékenysége. A több lábbon állást a külföldi cégek el is várják: nem kötnek üzletet olyan belföldi beszállítókkal, amelyeknek ők az egyetlen, vagy túlnyomó részben a partnerük.

Ugrásszerű előrelépést a kis cégek csak úgy tudnának elérni, ha hitel igénybe vételével jelentős fejlesztést hajtanának végre, és ezáltal lépnének a hierarchia magasabb szintjére. Ehhez azonban a szükséges hitelforrások csak elvétve állnak rendelkezésre. A másik járható út a cégek összefogása, esetleg összeolvadása lenne, amely által tökeerősebb vállalatok jöhetnének létre. A kétféle fejlesztési út nem feltétlenül mond ellent egymásnak.

A magyar beszállítások az országban letelepedett külföldi vállalatokhoz mind mennyiségben, mind minőségben messze elmaradnak a lehetőségektől. Ennek oka főként az, hogy hiányzik, sőt folyamatosan zsugorodik az a hazai közép-, nagyvállalati réteg, amely alkalmas, vagy alkalmassá tehető lenne magasabb hozzáadott értéket képviselő, ennek következtében stabil beszállítói pozíciók elnyerésére. A beszállítói hierarchia legalsó szintjén ugyan jelentősebb számú vállalatnak sikerült megkapaszkodnia, ezek azonban bármikor lecserélhetők, pozíciójuk nem stabil, a beszállítások pedig ezen az alsó szinten nagyon nyomott, sőt évente csökkenő áron történnek. A feljebb lépés lehetősége ezért nagyon ritkán biztosított.

Az elmúlt évtizedben szinte évente változó koncepciójú Beszállító programok alacsony határfokkal működtek. A nemzetközi tapasztalatok szerint azok az állami támogatási formák eredményesek, amelyek a beszállítási pozíciókat elnyerni kívánó cégeket komplex módon segítik: a pénzügyi támogatás mellett partnerkereséssel, piacfelméréssel, információs szolgáltatásokkal, a beszállítói elvárásoknak való megfeleléssel kapcsolatos vállalati tanácsadással.

1. A nemzetközi működőtőke-áramlás jellemzői és hatásai a befogadó országban

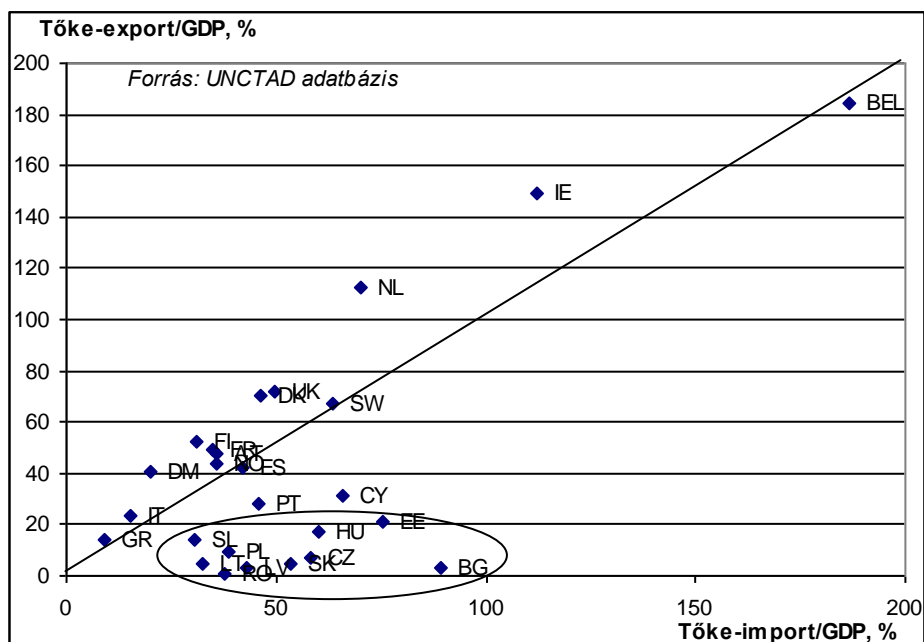
1. 1. A nemzetközi működőtőke áramlás főbb adatai

Az elmúlt két évtizedet a globális tőkeáramlások felgyorsulása, a külföldi működőtőke befektetések világméretű növekedése kísérte. 2007-ben, a válság előtti utolsó teljes évben a nemzetközi működőtőke forgalom megközelítette a 2.200 milliárd dollárt (míg 2000-ben még „csak” 1.200 milliárd dollárt tett ki). 2008-2009-ben, a válság jelentősen visszavetette a külföldi befektetéseket is, 2010-től azonban ismét folyamatos növekedés tapasztalható, 2011-ben elérte az 1.700 milliárd dollárt (UNCTAD adatbázis). Ez azt jelenti, hogy a külföldi működőtőke befektetések (FDI) állománya 2000-ben a világ összesített GDP-jének a 23%-át tette ki, 2011-re pedig már elérte a 30%-át. Az FDI globális éves *forgalma* pedig a világ GDP-jének átlagosan 2-4%-át tette ki az elmúlt évtized átlagában.

Az Európai Unió országai jelentős részarányt képviselnek a világméretű működőtőke-áramlásban: a 2000-es évek második felében a világ működőtőke-importjában kb. 40, az exportban pedig 45-50%-kal részesedtek. Ez a részarány – éves ingadozásokkal – nagyjából stabilnak mondható.

Mint az 1. ábra mutatja, az EU fejlettebb, régi tagországai mind a tőkeimportban, mind a tőkeexportban kiemelt szerepet játszanak, ezen belül azonban jellemzően több tőket visznek ki, mint amennyit befogadnak. A tőkeexport mértéke a fejlettség egyfajta mércéje, ezen kívül pedig történelmi hagyományokon alapuló külgazdasági-politikai kapcsolatokat is jelez. Spanyolország például jelentős tőkeexportőr Latin-Amerika irányában, amely nem választható el a régi gyarmati gazdasági kapcsolatokról. Hasonló a helyzet Hollandia és Belgium esetében. A belga tőkeexport- és import állománya megközelíti a belga GDP kétszeresét. A magas ír tőkeexport adat pedig arra is rámutat, hogy – a közkeletű vélekedéssel szemben – Írország korántsem csak tőkebefogadó, hanem egyúttal jelentős működőtőke-exportőr ország is.

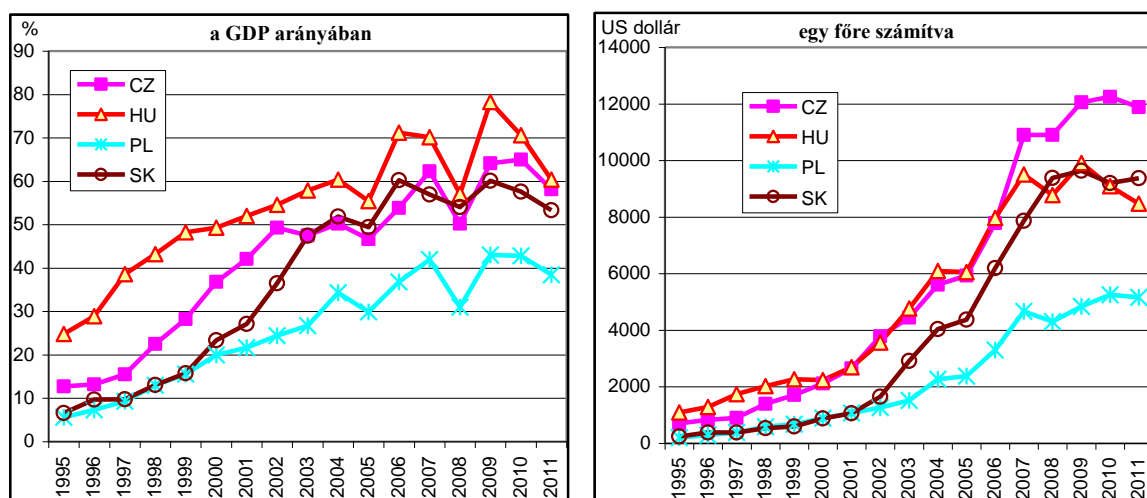
1. ábra: Működőtőke export és import a GDP százalékában, az EU-országokban, 2011



Ugyanakkor, figyelembe kell venni, hogy a statisztika a tőkeimportőr országként azt az országot regisztrálja, amelyből a tőkeáramlás közvetlenül zajlik, s ezzel nem veszi figyelembe, hogy a közvetlen származási ország és a végső tulajdonos országa nem feltétlenül esik egybe¹. Számos multinacionális vállalat gyakran nem a vállalat székhely-országából, hanem valamelyik más országban található leányvállalata útján terjeszkedik további országokban. A magas ír tőkeexportot részben ez is magyarázza: az Írorszáiban letelepedett amerikai multinacionális vállalatok gyakran írországi leányvállalatukon keresztül terjeszkednek tovább Európában. Ez a jelenség a kelet-európai (köztük főként a magyar) tőkeexportnak is egyik jellemző formája.

Az 1. ábra azt is jelzi, hogy a kelet-európai új EU-tagországok nemzetközi mércével mérve is magas működőtőke-import aránnyal rendelkeznek (a GDP-arányában mérve): a befelé irányuló FDI állományának GDP-ben mért aránya nagyjából megegyezik a nyugat-európai országok többségében mérttel. FDI exportjuk viszont elenyésző. A régióbeli országok között Magyarországon a legmagasabb ez az arány, a tőkeexport állománya a magyar GDP 17%-át, éves forgalma pedig 1,3-3,5%-át teszi ki (a 2000-es évek átlagában 1,8%-ot ért el, ami megegyezik az EU27 átlagával). A jelentős magyar tőkeexportot néhány magyar tulajdonú nagyvállalat régióbeli terjeszkedése mellett a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalataik útján történő tőke kivitele is magyaráz.

2. ábra: A beáramló működőtőke állománya a V4 országokban a GDP arányában (bal ábra) és egy főre számítva (jobb ábra) 1995-2011



Magyarországon a Visegrádi országok (V4) között a legmagasabb a GDP-arányos külföldi működőtőke állomány, bár 2011-re Csehország hasonló arányt ért el (2. ábra). A GDP-arányos ráta viszont érzékenyen reagál a GDP növekedésének ütemére: a relatív mutató attól is emelkedhet, hogy a GDP kevésbé nő, mint a többi országban. Ez történt Magyarországon 2006-tól: a GDP növekedésében egyre inkább elmaradt a többi V4 országtól, 2009-ben pedig a

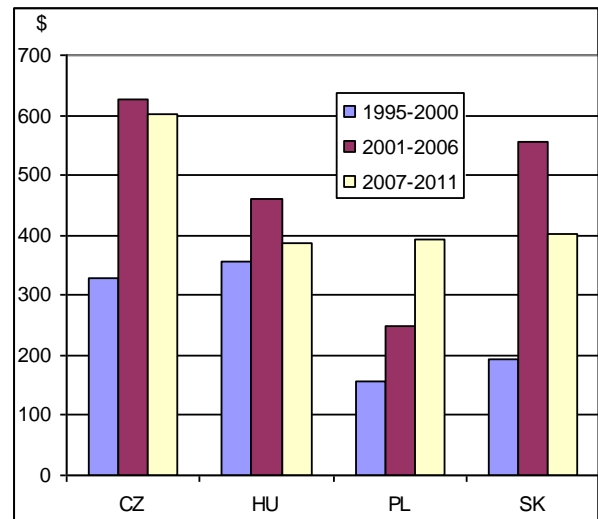
¹ Léteznek ilyen statisztikák is (FATS: Foreign Affiliated Trade Statistics), ennek az összeállítása azonban nagyon bonyolult, mert egyenként kell utánajárni az egyes vállalatok végső tulajdonosának (ultimate owner). Ezért ez a statisztika még csak most van fejlesztés alatt. Mindenesetre ennek a statisztikának a bevezetése is jelzi, hogy a gazdasági folyamatokat jelentősen befolyásoló jelenségről van szó..

magyar gazdaság jobban megszenvedte a válságot, mint a többi ország. Ez jelentős szerepet játszott a ráta magas szintjében.

A 2. ábra jobb oldala az egy főre számított mutatót ábrázolja. A bal és a jobb oldali ábra közötti különbség jelzi a gazdasági növekedés lemaradásának, azaz az egy főre jutó GDP relatív (a többi országhoz képesti) csökkenésének a hatását a beáramló FDI-állomány GDP-arányos rátájára. Egy főre számítva ugyanis Magyarország 2011-re már a harmadik helyre csúszott vissza a V4 országok között a beáramló működőtőke-állomány terén.

3. ábra: Az egy főre jutó éves működőtőke beáramlás a V4 országokban

A 3. ábra az egy főre jutó, éves tőkebeáramlás nagyságát mutatja, ellentétben a 2. ábra jobb oldalának *állományi* adataival. A kilencvenes évek második felében az egy főre jutó éves FDI beáramlás Magyarországon volt a legmagasabb, bár csak kismértékben előzte meg a cseh adatot. A 2000-es évek első fele egyértelműen a cseh és a szlovák FDI import előnyét jelzi: Szlovákiában ez volt a nagy autóiipari beruházások időszaka, Csehországban viszont az FDI beáramlás valamivel diverzifikáltabb ágazati eloszlást mutatott, az autó- és a kapcsolódó gépipari beruházások dominanciája mellett. Az adatok tehát némileg ellentmondanak annak a széles körben elterjedt vélekedésnek, miszerint Magyarország élenjárt a működőtőke vonzásában a 2000-es évek első felét jellemző gyors gazdasági növekedés időszakában. 2007-11 között pedig már mind a három másik V4 országba irányuló egy főre jutó FDI valamivel magasabb szintet ért el, mint a magyarországi mutató. A működőtőke beáramlás messze a legnagyobb mértéket Csehországban érte el az elmúlt 5 évben. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy az elmúlt 5 év átlagában – Lengyelország kivételével – a V4 országokban is csökkent az éves tőkebeáramlás, a globális tendenciáknak megfelelően. Lengyelország viszont éppen ebben az időszakban tudott több külföldi tőkét vonzani, mint korábban, ami összefüggésben van a belső piac kivételes bővülésével a válság alatt és után is.



1.2. A külföldi működőtőke (FDI) hatása a befogadó gazdaságokra

A szakirodalom a külföldi tőkeberuházásoknak a befogadó gazdaságra gyakorolt pozitív és negatív hatásait illetően megosztott. A gazdaságpolitikai gyakorlatok azonban ettől függetlenül szinte kivétel nélkül a tőkevonzás erősítését célozzák. A befogadó országok a külföldi beruházásoktól a foglalkoztatás növelését, a technológiai színvonal fejlesztését, valamint a külföldi befektetések pozitív tovaryűrűző hatásainak érvényesülését várják. Egy-egy nagyobb külföldi befektetés elnyeréséért éles verseny zajlik az országok-régiók között, amelyek különféle kedvezményekkel próbálják meg magukhoz vonzani a külföldi cégek beruházásait.

Ezzel kapcsolatban érdemes megemlíteni, hogy a gazdaság- és kereskedelempolitikai megítélés számos (főként fejlődő) országban nem azonos a kereskedhető (tradable) és a nem-kereskedhető (non-tradeable) termékek/szolgáltatások terén. Az előbbieket általában a feldolgozóipari termékekkel, az utóbbiakat a szolgáltatásokkal azonosítják, és a közöttük

lévő különbséget azzal magyarázzák, hogy míg a feldolgozó ipar esetén a tőkekihelyezés pótlólagos kapacitásokat hoz létre a befogadó országban azáltal, hogy a termelési lánc egyes részeit különböző országokba allokálja (vertikális terjeszkedés), addig a szolgáltató ágazatokba irányuló külföldi tőkebefektetés (horizontális terjeszkedés) a befogadó ország piacát célozza meg, kiszorítva ezzel a belföldi vállalatokat. Lényegében ez a kérdés hatotta át a 80-as-90-es évtized nemzetközi kereskedelem-politikai vitáit a GATT-ban. A fejlődő országok ugyanis a szolgáltató piacuk védelmében nem kívánták liberalizálni bizonyos szolgáltatási piacukat (pénzügyi, kulturális, kereskedelmi szolgáltatások) és megnyitni a külföldi vállalatok előtt. A több mint egy évtizedig tartó vita első szakasza az Uruguay-i Forduló Záróokmányával zárult (1993-ban), amely bizonyos alapelvek lefektetésével megnyitotta az utat az államok közötti szektorális tárgyalások előtt. Azóta is számos megállapodás és deklaráció született a témában.

Ami pedig az árutermelő és a szolgáltató ágazatok fent leírt szempontok alapján történő megkülönböztetését illeti, az élet is némileg túllépett ezen a vitán. Egyre nagyobb jelentősége van ugyanis a szolgáltató ágazatokban is azoknak a vertikális, a termelési láncba illeszkedő külföldi befektetéseknek, amelyek nem az adott ország piacának a kiszolgálására, hanem bizonyos szolgáltatások globális kiszervezésére irányulnak (shared service center). Ezek ugyanolyan jellemzőkkel bírnak, mint a feldolgozó ipari beruházások. Magyarországon is vannak olyan szolgáltató központok, amelyek többszáz alkalmazottat foglalkoztatnak, tevékenységük pedig kizárólag az anyavállalatnak és világméretű hálózatának nyújtott szolgáltatásokra irányul.

A beruházások valamennyi országban a gazdasági növekedés motorját jelentik. Ennek következtében a külföldi beruházások vonzása fontos pótlólagos befektetési forrást képeznek minden országban, korántsem csak a kevésbé fejlett országokban. Mint az 1. ábra mutatta, a beáramló működőtőke állománya az EU régi, fejlettebb tagországaiban is a GDP jellemzően 40-80%-át teszik ki. Kétségtelen, hogy esetükben a kiáramló tőke aránya is magas, többnyire magasabb, mint a beáramló. Az EU-n belüli működőtőke forgalom kb. kétharmad részét a fejlettebb, régi tagországok egymás közötti tőkeáramlása teszi ki, az új tagországokba irányuló tőkemozgás, habár növekvő, de még mindig kevésbé jelentős az EU-n belül, mint a fejlettebb országok egymás közötti forgalma.

A más országokban való befektetések jellemzően olyan vállalatokhoz kapcsolódnak, amelyek az anyaországban is fejlettebbek, termelékenyebbek, mint az anyaország vállalatainak az átlaga. A külföldi terjeszkedéshez ugyanis olyan képességek szükségesek, amelyekkel még a legfejlettebb gazdaságokban sem minden vállalat rendelkezik. A külföldi terjeszkedésre képes vállalatok tehát az anyaországban is a legfejlettebbek közé tartoznak (akár a termelési technológia, akár a management tudás, vagy fejlett marketing alkalmazások következtében), ezért megjelenésük más fejlett országokban is kedvező hatással vannak a befogadó ország gazdaságára: emelkedik az átlagos termelékenység és versenyképesség, és érvényesülhetnek a tőkebefogadás pozitív tovagyrúzó (spill over) hatásai. Még inkább így van ez a kevésbé fejlett országokban.

A külföldi vállalatok tőkeberuházásainak potenciális hatásai a befogadó gazdaságra:

- A külföldi vállalatok letelepedése munkahelyeket teremt és növeli a termelési kapacitásokat, adót fizet.
- Tudástranszfer a munkaerő képzése révén;

- Fejlett technológiát és termelési-management know-how-t hoz a gazdaságba, és ezek a hatások kedvező esetben áterjednek a gazdaság többi részébe: pl a multinacionális vállalatoknál tapasztalatot szerzett munkaerő áramlása esetén a gazdaság más részébe, valamint a helyi vállalatokkal való együttműködés keretében.
- Beszállítási lehetőségeket nyújt a belföldi vállalatok számára, amennyiben ezek képesek megfelelni a külföldi vállalat elvárásainak;
- A beszállítás gyakran nem csak az adott vállalathoz irányul, hanem a beszállítói kapcsolatok révén a helyi vállalat bekerülhet a nemzetközi vállalat globális beszerzési hálózatába, s ezen keresztül nagy mennyiségben exportálhat.

A tovagyrúzó hatással kapcsolatban az egyik legfontosabb kérdés a külföldi beruházó és a belföldi gazdaság fejlettsége és termelékenysége közötti **különbség** mértéke és a befogadó ország **abszorpciós kapacitása** (Bijsterbosch et .al, 2009). Ha túlságosan nagy a különbség a külföldi és a belföldi vállalatok termelékenysége között, akkor a spill over hatás kevésbé érvényesül, mivel a belföldi vállalatok nem igazán képesek bekapcsolódni a termelési vertikumba. Általában ez a probléma a fejlődő országokba irányuló külföldi tőkeberuházások terén, bár a pozitív tovagyrúzó hatást itt is kimutatták, legfeljebb ez a hatás gyengébb vagy lassabb. Minél kisebb az eltérés a külföldi és a belföldi cégek termelékenysége között (vagy legalábbis ez a különbség csökkenő), annál erőteljesebb a tovagyrúzó hatás.

Kisebb termelékenységi különbségek esetén számos esettanulmány mutatta ki, hogy a külföldön terjeszkedő vállalatok számára a külföldi letelepedés fontos hozadéka a befogadó ország vállalati által nyújtott innovációk. Nem csak a letelepedett külföldi vállalat bír tehát tovagyrúzó hatással a belföldi gazdaságra, hanem a belföldi szállítók innovációi is befolyásolhatják a termelési technológiát (Von Corswant et.al., 2003 tanulmánya svédországi gépjármű ipari felmérésre alapozva]. Ez a fajta interaktivitás különösen az azonos fejlettségi szinten álló országok között tud erősebben érvényesülni, de kevésbé fejlett ország esetében is megfigyelhető.

A befogadó ország erős vállalati szektora a külföldi vállalatok számára is kedvező. Egy külföldi beruházást végző vállalat hasznot tud húzni abból, ha a befogadó országban a beszállítók szintén erős, versenyképes vállalatok vannak, amelyek maguknak a külföldi beruházóknak is fontos fejlesztési hajtóerőt biztosítanak.

A **beszállítási képesség** tehát nagyban függ a befogadó ország vállalati szektorának fejlettségétől. A beszállítások kérdése elsősorban azokban az ágazatokban merül fel hangsúlyosan, amelyek bonyolult, sok résztermékből álló végterméket állítanak elő (gép- és járműgyártás). A beszállítások alatt általában termékbeszállítást szoktak érteni (ebben a tanulmányban is így használjuk a fogalmat). Holott a kapcsolódó szolgáltatások túlnyomó része terén (kivéve a kifejezetten helyhez kötött szolgáltatásokat, mint pl. takarítás, örző-védő szolgáltatások, stb) ugyanúgy felmerül a beszállítási lehetőségek és képességek kérdése, hiszen a szakmai-üzleti szolgáltatók esetén ugyanúgy választás előtt áll a külföldi beruházó, mint a részegységek szállítóinak kiválasztásánál.

Minél szélesebb belföldi beszállítói hálózatra tud egy külföldi beruházó támaszkodni, annál erősebb a kötődése a befogadó ország gazdaságához, ezért annál biztosabb a tartós jelenléte a befogadó gazdaságban. Ez nem csak a beszállítók mennyiségére vonatkozik, hanem arra a hozzáadott értékre is, amelyet a letelepedett vállalat számára képesek nyújtani. Amennyiben a

helyi beszállítók kellőképpen innovatívak, a letelepedett külföldi gyártó nagyobb mértékben ragaszkodik hozzájuk, mint ha csak egyszerű standard termék szállítására lennének képesek.

Ugyanakkor fontos szempont, hogy az egyszerű, standard termékeket gyártó beszállítók ne legyenek teljesen kiszolgáltatva a külföldi tulajdonú cégek vásárlási hajlandóságának. A több lábbon állás ugyanis megvédheti a helyi beszállítókat attól a fiaskótól, amely esetleges lecserélésük esetén következne be. Maguk a külföldi vállalatok sem veszik jó néven, ha ők a helyi szállítók egyetlen vásárlói. Előfordul, hogy el is várják, hogy a beszállító diverzifikált értékesítési portfólióval rendelkezzen.

2. Beszállítói követelmények

2.1 A beszállítói rendszer

Az elmúlt száz évben lépésről-lépésre kialakult, **hierarchikusan felépülő** ipari beszállítási rendszer nagy volumenű, rugalmas késztermékgyártást tesz lehetővé, miközben a beszállítókat **többszintű hálózattá, beszállítói piramissá** szervezi². Nemcsak a futószalagot „adta” a személyautó-gyártás modern gyáriparnak, hanem a beszállítói rendszert is. A nagy sorozatban, szalagon készülő modern gépkocsik műszakilag rendkívül összetettek, számos iparág termékeit tartalmazzák, több tízezer elemi alkatrészből állnak, egyedi egységáruk magas, a kielezett verseny miatt a műszaki fejlődés gyors, és bár az autógyárak logisztikai teljesítménye rendkívüli, ennyi egyedi alkatrész, részegység beszerzése, készleten tartása, beépítése stb. már átláthatatlan feladatok elé állítaná a gyárkapun belül teljes alkatrészvertikum kiépítését megcélzó autógyárat.

A résztvevőkészségek kiszervezése, az elemi alkatrészek helyett már összeszerelt, megmunkált részegységek felhasználása **a késztermékgyártónak számos előnyt** biztosít³. Nemcsak a személygépkocsik, más gépipari termékek (egyéb járművek, szerszámok, készülékek, elektromos és elektrotechnikai cikkek) stb. előállításánál is többé-kevésbé összetett beszállítói rendszerek alakultak ki.

A mára kialakult gyakorlat szerint nagy sorozatban készülő termékeknél a késztermékgyártó csak néhány **alapvető alkatrészt** (autógyártásnál pl. a késztermék minőségét determináló motort és/vagy a karosszériát) gyárt, a többi szükséges és márkaszpecifikus részegység zömét külső beszállítóktól vásárolja. A beszállítói rendszer lényege, hogy az egyes, saját nevükkel, márkájukkal értékesítő késztermékgyártók (OEM: Original Equipment Manufacturer) nemcsak elemi alkatrészeket vásárolnak külső beszállítóktól, hanem komplett részegységeket, berendezéseket, összetett alkatrészeket is, természetesen előre összeszerelt állapotban. Ezek általában csak egyetlen vagy néhány gyártmányba szerelhetők be.

Az OEM-eknek beszállító un. első szintű beszállítók (Tier 1) maguk is jócskán élnek a beszállítás, mint forrás lehetőségével, termékeik építőelemeinek, részegységeinek egy részét külső cégekkel gyártatják le. Az általuk fogadott beszállítások **egy része termékspecifikus**, más része az iparban széles körben alkalmazott szabványos termék.

A beszállítók gyakran egyenesen az összeszerelő szalaghoz szállítják „**just in time**” termékeiket, amelyek számos egyéb műszaki és közgazdasági szempontból is meg kell, hogy feleljenek a megrendelő elvárásának. A beszállítókkal szemben alkalmazott műszak követelmények általában igen feszesek, a minőség nem alku tárgya, a termelés/beszállítás ütemezésében és a rugalmasságban a késztermékgyártó rendkívüli követelményeket támaszt, a beszállítónak már a rendelés elnyerése előtt bizonyítani, tanúsítani kell a feladatra való alkalmasságát, minőségbiztosítási rendszerét, alkalmazkodnia kell a megrendelő által elvárt kommunikációs igényekhez, el kell fogadnia a gyakran leszorított és évről-évre csökkenő átvételi árakat.

² Beszállítónak ebben az anyagban azokat a termelő vállalkozásokat nevezzük, amelyek terméke ténylegesen, szériában, fizikai valójában beépül a késztermékbe, tehát a takarító, könyvelő, energiaszolgáltató, gyártási segédanyagokat szállító stb. cégeket nem.

³ Az ezredfordulón egy tipikus személyautó értékének csak 2/3-át állította elő az összeszerelő-üzem, és ez az arányszám a prognózisok szerint tovább fog csökkenni. (<http://edok.lib.uni-corvinus.hu/82/1/Gelei55.pdf>)

Ezért, mintegy cserébe, megbízható, **jól fizető, nagy volumenben** rendelő, adott esetben műszaki segítségre is kész, a műszaki fejlődés élvonalában álló megrendelőt nyernek a sikeres beszállítók. Az a cég, amely képes beszállítóvá válni, egyszerűen nem mondhat le e fontos piaci szegmensről.

Az egész beszállítói rendszer sarkköve, hogy a lehetséges beszállítók között rendkívül kiélezett, és nemcsak az átadási árra, hanem a műszaki tartalomra és a rugalmas gyártásra irányuló **versenyszituációt** teremt. A versenyt általában a vevők sem korlátozzák érdemben, a legkisebb beszállító is szállíthat más autógyáraknak, és exportálhat is, ha tud, és ha van olyan terméke, amely nem a megrendelő által biztosított alapanyagból, szerszámmal, berendezéssel, gépen készül. A beszállítói rendszerben a termelési kultúra vívmányai, a hálózati hatások előbb-utóbb az összes érintett iparágra és vállalkozásra átháramlanak⁴.

A beszállítói rendszer, habár elsősorban a személyautó-gyártáshoz kötődik, nem ismeretlen a gépgyártás, sőt a **feldolgozóipar** más területein sem. Egyes Magyarországon megtelepedett, multinacionális (első szintű) járműipari beszállítók (Knorr-Bremse, Bosch), miközben magyarországi termelésük zömét külföldre szállítják, az autógyárakhoz hasonlóan legalább háromszintes beszállítói piramist építettek ki Magyarországon.

Az alkatrész-szintű verseny a késztermék versenyképességének is feltétele, ugyanakkor alkalmas az átvételi árak folyamatos lenyomására. A gépipari beszállítói szerződések tipikusan évi 2-3%-os folyamatos árcsökkentési kényszert tartalmaznak. Az éles versenynek köszönhetően az elsődleges, másodlagos beszállítók is érdekeltek termékeik műszaki fejlesztésében, és mivel relatíve szűk termékcsalád gyártanak, az ehhez szükséges specifikus műszaki szaktudást is hamar megszerzik. Vannak olyan autóalkatrészek (pl. a biztonsági övek), amelyek műszaki részleteihez a nagy termékgyártók ma sokkal jobban értenek, mint az autógyártók. A beszállítói hálózatok léte és piaci ereje olyan „archimédeszi pont”, amely képes egy térség egész iparát dinamizálni.

2.2 A térségi és a magyarországi fejlesztések logikája

A beszállítói hálózatok jelentőségét „itt és most” mintegy tovább erősíti, hogy a térségi gazdaságfejlődésben legkésőbb az ezredforduló óta kiemelkedő jelentőségűvé vált a beszállításokra különösen érzékeny személygépkocsi-gyártás. Jelentős autógyár nem szűnt meg Közép-Kelet-Európában a rendszerváltás óta (a román ARO üzem és a bolgár autóösszeszerelés jelentéktelen kivételével). Ehelyett komoly kapacitás- és piacbővítések (Dacia, Skoda), illetve zöldmezős gyárépítések (Csehország, illetve Szlovákia), és különösen az elmúlt egy-két évben Magyarország (régebben Suzuki, most Mercedes, GM-Opel, és több lépcsőben Audi) zajlottak.

A kelet-közép-európai térség a nyugat-európai és távol-keleti gyártók személygépkocsi-gyártásának szisztematikus relokációs célterületévé vált. Nyugat-Európában autógyárak

⁴Nem megengedett ugyanakkor, hogy egy beszállító egyben a hazai pótalkatrészpiacot is ellássa. Ennek oka rendkívül egyszerű; a pótalkatrészek árszintje jelentősen, olykor háromszorosan is meghaladja az elsődleges beépítésű alkatrészek átadási árát. A pótalkatrész tehát kiváló üzlet, amelyről az OEM-ek nem mondanak le, különösen nem olyan gyártó javára, aki a gyártástervezésben, minőségbiztosításban, de akár a nyersanyag beszerzésében, a szerszám és/vagy gyártóberendezés átengedésében a vevőtől jelentős segítséget kapott.

szűntek meg, és csak kivételképpen jöttek létre újak⁵ az elmúlt néhány évben. Térségünkben viszont számos „zöldmezős” autógyár indult az elmúlt években, és ezek termelésének egy, jelentős része a nyugat-európai piacot látja el. A válság következtében elsősorban a kevésbé gazdaságos helyszíneken épült le a termelés, és ez önmagában a versenyképesebb régió, esetünkben Kelet-Közép-Európa súlyának, részarányának növekedésével járt.

A kialakult szokások szerint Kelet- és Kelet-Közép-Európába általában a nagy sorozatban készülő, az éles verseny és az árérzékeny vásárlóközönség miatt alacsony nyereségtartalmú kis- és alsó közepes kategóriájú gépkocsik gyártása kerül. A VW-Audi konszern e stratégiát kiegészíti egyes, az összeszereléskor sok kézi munkát igénylő, kisebb számban készülő, magasabb kategóriájú típusok szlovákiai (VW Tiguan) és magyarországi összeszerelésével.

Más, hasonló folyamatot megért iparágaktól eltérően, az autógyártásban a logisztikai költségek és más, a távolság okozta hátrányok miatt nem várható, hogy a termelés előbb-utóbb áttevődjék a Távolság-Keletre.

A kelet-közép-európai térség költség- és versenyelőnye Európán belül elsősorban az olcsó, rugalmasan foglalkoztatható, motivált és hatékony munkaerőből és a fő piacok gyors és olcsó elérhetőségéből fakad. Bár az élőköltség a kész személygépkocsik árában alacsony, mindössze 10% körüli arányt képvisel, sőt drágább típusoknál csak 6-8%, e relatíve kis költségelem is fontos a gyártóknak, ennyin is múlhat a versenyképesség.

2.3. Beszállítói struktúra szintjei a gép- és járműiparban

Mára legalább háromszintű, hierarchikusan felépülő vertikális szállítói hálózat alakult ki a gép- és járműiparban. A késztermékgyártók általában csak a nagy sorozatban készülő késztermék **alapvető egyediségét, minőségét, piaci helyét determináló** munkafázisokat tartják meg a saját vállalati kereteik között (tervezés, alapvető fejlesztés, járműiparban a motor- és a karosszériagyártás, marketing.) A többi részegységet, szolgáltatást gyakran saját vállalati határon kívülről szerzik be, így biztosítani tudják az alkatrészek közötti műszaki, minőségi és árversenyt is, amely a késztermék versenyképességének szükséges, de nem elegendő feltétele.

Magyarországon a gép- és járműipari befektetők OEM és Tier-1 (elsősztintű szállító) szinten kizárólag **multinacionális** vállalatok, ezért ebben a körben minden sikeres fejlesztési stratégia egyben a külföldi működőtőke bevonására irányuló stratégiát is jelent. A Tier-2–Tier-3 szintű szállítók fejlesztése számára kedvező külső feltételt jelentenek a termelésüket és ezzel beszerzési volumenüket bővítő Tier-1, OEM, de adott esetben Tier-2-es szállítók is. Bár evidens módon nem lehet mindent fejlesztési irányt egyszerre támogatni, mert az erre a célra rendelkezésre álló eszközök szűkössége ezt aligha teszi lehetővé, de ennek ellenére nem dönthető el a priori, hogy a szállítói piramis melyik szintjét kell erősebben, és melyiket kevésbé, vagy egyáltalán nem fejleszteni. Az egyértelmű, hogy a Tier-3 szint, a kkv-szektorba tartozó járműipari aktorok nem hagyhatók ki a stratégia célcsoportjából, ugyanakkor ezen a szinten már nyomottak az árak, a szállított termék sem túl bonyolult. Ugyanakkor, különösen

⁵Pl. a Sochaux-i PSA üzem Franciaországban.

a kecskeméti Daimler megállapodás fényében, aligha életszerű az OEM-ek kirekesztése a fejlesztési stratégiából.

A két szint – és mellesleg az összes köztes szint – aszimmetrikus, de kölcsönös pozitív visszacsatolásos kapcsolatban van egymással. Nem állítható, hogy van olyan mennyisége a Tier-3 beszállítóknak, amely kiváltja legalább egy Tier-2-es, esetleg Tier-1-es, vagy OEM megtelepülését Magyarországon, de az biztosan állítható, hogy a termelő infrastruktúra, a gazdag kínálatú beszállítói hálózat jelenléte ösztönzőleg hat a magasabb szintű gyártók megjelenésére.

Az összefüggés fordított irányban sokkal transzparensőbb módon áll fenn: a magasabb szintű beszállítók megjelenése azonnali élénkülést, extenzív és intenzív termelési felfutást okoz az alacsonyabb szintű beszállítóknál.

Az eddigi fejlődés, minden jogosan imponáló iparági adat ellenére rámutatott néhány korlátra.

2.3.1. Első szintű beszállítók, integrátorok

Az első szintű beszállítókat gyakorlatiasan úgy definiálhatjuk, mint a végtermékgyártóknak közvetlenül (is), **saját nevükön**, márkájukon **beszállító** ipari üzemeket, egyben az alsóbb szintű beszállítók termelését közvetlenül vezérlő **integrátorokat**. Az első szintű beszállítók – szabály szerint – olyan összetett, komplett, bonyolult részegységeket, alkatrészeket, termékeket szállítanak, amelyek elkészítéséhez további, „alsóbb szintű” beszállítók közreműködését, termékeit is igénybe veszik. Egész vállalkozói, közreműködői csoport tevékenységét integrálják azzal a céllal, hogy az OEM, a végső felhasználó hozzájusson az általa felhasználni, beépíteni kívánt termékhez a kívánt mennyiségben, határidőben, áron, és minőségben.

A hazánkban is aktív első szintű gépipari beszállítók zöme maga is **multinacionális óriáscég** beruházásaként jött létre. E magyarországi cégek számos terméket gyártanak részben közvetlen értékesítésre, részben exportra, részben más gép- és járműipari gyártási célokra, további beépítésre. E cégek Magyarországon a műszaki fejlesztés és a minőség élharcosai, számos beszállítót foglalkoztatnak maguk is, ezek számára közvetítik nemcsak a végső vevők, illetve a piacok műszaki fejlesztéseit és elvárásait, hanem saját fejlesztési eredményeiket is gyakran megosztják saját beszállítóikkal. Az ajánlatkérések során ezek a cégek mintegy előszűrnek az alsóbb szintű beszállítókat.

Az első szintű integrátorok, beszállítók **jelentős fejlesztéseket** hajtanak végre Magyarországon. Az első szintű beszállítóknak egyfelől meg kell felelniük gyártóként, első körös beszállítóként, más részről olyan hatékonysággal kell megszervezniük saját beszállítói hálózatukat, hogy közben maguk is versenyképes beszállítók maradhassanak⁶. Az erősen tüke- és technológiaigényes iparágakban, elsősorban a járműgyártásban az **integrátorok** szerepe felértékelődött. Az OEM-ek főtevékenységét ellehetetlenítené, ha mindazokat az integratori, termelésirányítási tevékenységeket is saját erőből kellene elvégezniük, amelyeket az első szintű beszállítóknak „outsourcingolnak”.

A jelenlegi magyarországi autógyárak a multinacionális első szintű beszállítók hazai gyártását is figyelembe véve rendkívül alacsony és középtávon tarthatatlan hazai beszállítói arányt értek és érnek csak el. Sejtethetően ez a helyzet őket is zavarja, hiszen annak gyakorlati (információs

⁶ <http://www.sconitor.hu/index.php?p=contents&cid=723>

és logisztikai) előnyei vannak, ha a beszállító egy országban, esetleg egy régióban, vagy akár egy telephelyen helyezkedik el vevőjével.

Kivételképpen néhány közvetlen beszállító esetén nem érzékelhető a két első szintű beszállítói funkció (összetett termék gyártója+integrátor) egyike. Léteznek olyan „első szintű”, azaz közvetlen hazai beszállítók, amelyek szállításai valamely egyszerűbb alkatrészre korlátozódnak. A hazai gyártók számára azonban még egy „féloldalal” első szintű beszállítói pozíció is nagyon fontos, mert az előrelépés lehetőségét rejti.

Az e körbe tartozó gyártók nem tekinthetők klasszikus értelemben első körösöknek, ha ezt a pozíciót nem a végtermékgyártóval való kapcsolat szintje, hanem a szállítások komplett jellege, illetve az integratori funkció tényleges betöltése alapján határozzuk meg. Különös tekintettel arra, hogy az OEM-ek határozottan arra törekednek, hogy minél komplettebb részegységeket kapjanak, ezért tendenciájában inkább a beszállítók számának csökkentése és koncentrációja figyelhető meg.

Meg kell jegyezni, hogy a „nem termelő integrátor” kereskedelmi cégek nem kizárólag (bár jellemzően) külföldi vállalatok, hanem vannak a pályán magyar tulajdonú kisvállalatok is. A néhány fős kisvállalat vezetői szakmai életpályáját, rendkívüli ismeretségi hálóját, szakértelmét, tekintélyét felhasználva sikeres lehet ebben a nehéz piaci szegmensben.

A hazai első körös (Tier-1) gépipari beszállítók listáját az 1. Melléklet tartalmazza.

2.3.2. Második szintű beszállítók

A második szintű beszállítók jelentik az egész **beszállítói piramis** „teherhordó gerincét.” A második szintű beszállítók elsősorban nem az OEM-ekkel, hanem az első szintű beszállítókkal állnak kapcsolatban. Azok választják ki őket, bírálják el prognosztizálható alkalmasságukat, minősítik őket, illetve számon kérik a minősítésüket, és adott esetben szerződnek is velük (az éves keretszerződések szokásosak). E szinten már hazai tőkéből létrehozott **közepes vállalkozások** is találhatóak bizonyos számban. A második szintű beszállítókkal szemben támasztott követelményrendszer igen szerteágazó. Ugyanakkor az alacsonyabb szintű beszállítókkal szemben támasztott követelményrendszer egyáltalán nem enyhébb, a magasabb szintű, Tier-1-es beszállítói követelményrendszerénél. Ezek költségvonzata tehát ugyanakkora, sőt méretgazdaságossági okok miatt fajlagosan még drágább is lehet, mint az elsőrendű beszállítóknál.

- A legfontosabb talán a beszállítók minősítése, **minőségtanúsítása**, illetve a korszerű vállalatirányítási, **menedzsment rendszerek** alkalmazása. A minősítést, minőségtanúsítást ma már specializált szakcégek végzik, lényegét egyik interjúalanyunk úgy foglalta össze, hogy „nem elég valamely az elvárható képesség birtokában lenni, bizonyítani is tudni kell e képesség birtoklását”. A beszállító-aspiránsnak azon felül, hogy minden téren rendet kell tartania, azt is el kell érnie, hogy minden transzparens, bemutatható, tanúsítható, váratlan alkalmakkor is meggyőző legyen. A minősítési rendszerek előírásával a beszállítói felügyeletet az OEM-ek voltaképpen átteszik az első szintű beszállítók felelősségi körébe. A minőségtanúsítás ismerete és bevezetése még akkor is nagyon hasznos egy vállalat számára, ha később nem válnak beszállítóvá, hiszen komoly segítséget jelent a modern és hatékony üzleti gyakorlat meghonosításában.

A ma már széles körben alkalmazott minőségbiztosítási, minőségirányítási rendszerek a gépgyártás és ezen belül az autógyártás alapvető logisztikai és gyártási újításaival (futószalag, beszállítói piramis) együtt az Egyesült Államok-béli előképekre tekintenek vissza. (A „just in time” elve viszont japán eredetű.) Mára teret nyertek a szakmaspecifikus minőségirányítási rendszerek. A minőségtanúsítást erre specializált független, harmadik félként közreműködő szakcégek végzik, pl. TÜV Rheinland.

A minőségbiztosítási, minőségirányítási rendszerek megkövetelése a beszállítóktól javítja és egyenletesebbé teszi a szállított termékek minőségét. A megbízható és egyenletes minőség leegyszerűsíti az autógyárak számára az idegenáru átvételét. Ez tehát a just in time gyártási rendszer egyik szükséges feltétele⁷.

A beszállítókkal szembeni követelményeket először a három nagy amerikai autógyár (Chrysler, Ford, GM) külön-külön készítette el, majd hamarosan rájöttek arra, hogy érdekükben áll egymás minősítésének elfogadása. E felismerést hamarosan követte egy közös követelményrendszer kidolgozása. Abban is megállapodtak az amerikai autógyárak, hogy vevői auditálás helyett elfogadják független, harmadik fél általi auditálást is, bár ennek ellenére például a FORD a mai napig sok esetben tanúsítás megléte mellett is elvégzi a vevő általi auditálást saját rendszere, a Q 101 szerint.

A beszállítói követelményrendszerek másutt is, Európában is hamar teret nyertek. Németországban az autógyárak, a nagy autóipari beszállítók és a minőségügyi rendszereket tanúsító cégek fogtak össze és készítették el a VDA követelményrendszert (Franciaországban EAQF, Olaszországban AVSQ). Ezek a követelményrendszerek felépítésükben, előírásaikban hasonlóak, és szinte mindegyik az ISO 9001-es szabvány sorozatot veszi alapul és egészíti ki autóipari követelményekkel.⁸ A Magyarországon legszélesebb körben alkalmazott, eredetileg német autóipari beszállítói minőségirányítási rendszer a VDA a 6.3, illetve a 6.5. verzióján tart.⁹

Ha egy autógyári beszállító több országba exportál, az autógyárak és a nemzetközi szabványosítási szervezet (ISO) által közösen, a meglévő rendszerek hasonlóságai alapján kidolgozott ISO/TS 16949. szabványát kell betartsa. Ezt először 1999 márciusában adták ki. Gondot okoz, hogy az autógyárak esetenként továbbra is ragaszkodtak és ragaszkodnak a saját minőségügyi követelményrendszereik alkalmazásához.

Az autóipari követelményrendszerek felépítése közel azonos. Alapként az ISO 9001-es szabványt alkalmazzák és minden egyes szabványpontot kiegészítenek autóipari követelményekkel. Amennyiben egy beszállító autóipari vevőnek szállít, kötelező valamilyen autóipari minőségirányítási rendszert bevezetnie, alkalmaznia, ez a beszállítás előfeltétele¹⁰. Olyan tevékenységeknél, pl. alumíniumöntvények megmunkálása, amelyek régóta és sztetendard műszaki feltételekkel folynak, arra is van példa, hogy a második szintű beszállító alvállalkozókat (harmadik szint) bíz meg, anélkül, hogy az első szintű beszállítóval ez ügyben kommunikálna.

⁷ <http://www.scribd.com/doc/11337852/Autoipari-Ellatasi-Lanc>

⁸ http://193.6.14.114/Autoipari_ellatasi_lanc.pdf

⁹ http://www.tuv.com/hun/hu/index.html?ref_mandantid=27&mandantid=27&mapid=66326

¹⁰ <http://www.idesol.hu/iranyitasi-rendszerek/iso-9001/49-iso-9001-minsegiranyitasi-rendszerek.html>

- **A K+F motiváció, innovációs képesség, technológiai adottságok, termékminőség.**

A hosszú távú partnerkapcsolat kulcsa a beszállító technológiai és K+F képességeiben rejlik. Az autóipar az egyik leggyorsabb technikai haladást diktáló ágazat, így aki nem tud lépést tartani a megrendelők folyamatosan változó igényeivel, előbb-utóbb elveszíti megrendeléseit. A nagyobb hozzáadott érték előállítását folyamatos fejlesztést, innovációt kíván meg a cégektől. A hozzáadott érték növelésének elemei a következők:

- technikailag bonyolultabb termékek előállítása;
- a megrendelőtől kapott gyártási dokumentáció adaptálása;
- gyártáshoz kapcsolódó fejlesztés;
- javaslat a gyártási technológia hatékonyságának növelésére;
- vevő megbízásából történő termékfejlesztés;
- megrendelővel közös terméktervezés;
- beszállítói lánc menedzselése.¹¹

Fontos, hogy a beszállítók, beleértve a második és harmadik szintűeket is, minél több mérnöki tudást, fejlesztési eredményt, szellemi munkát is eladjanak, mert az horgonyozza le a megrendelőt egy beszállítóhoz. A szellemi hozzáadott értéket keresik a vevők, de egyre magasabb a mérce, már egyre inkább nem a szalagon foglalkoztatott munkaerő bére a fő döntési faktor, komparatív előny.

- **A tőkeerő (álló- és forgótőke) ellátottság, hitellehetőségek.**

A tőkeerő a termékfejlesztéshez és az ahhoz kapcsolódó technológiai fejlesztésekhez elengedhetetlen, így nem csoda, hogy a kevésbé tőkeerős magyar vállalkozások ezzel az innovációs versennyel nem képesek lépést tartani.

A banki fedezeti ügyletek nem igazán jelentenek védelmet a nyersanyagárak és a valutaárfolyamok változásaival szemben, mert elég költségesek a cégek szerint és praktikusán nehéz eltalálni azt az időtávot, amelynek rizikóját érdemes nem csekély költség árán csökkenteni.

E téren problémát jelent(het):

- Kisvállalkozások, kis cégek nem, vagy csak nehezen kapnak hitelt, mert általában nem tudják biztosítani a bankok által elvárt garanciát.
- Kis cégek a költségek miatt általában egy bankkal dolgoznak együtt. Ennek hátránya, hogy nem tudnak több bankkal együttműködni, ezért olykor csak nagyon drágán kapnak hitelt (magas marge). Nincs kockázatmegosztási, pool (kvázi konzorciális kölcsön felvételi) lehetőségük.
- A nagyobb cégek több bankkal állnak kapcsolatban, ki tudják választani a legjobb hitelajánlatot, élhetnek a hitelező bankok közötti kockázatmegosztás technikáival.
- A faktorálás költsége magas, holott a beszállítók általában csak 60-90 napra kapják meg a pénzüket.

A banki fedezeti ügyletek védelmet jelenthetnek a nyersanyagárak és valutaárfolyamok változásaival szemben. E konstrukciók esetében is természetesen szerepet játszanak a

¹¹ <http://www.scmmonitor.hu/index.php?p=contents&cid=723>

költségek. A nyersanyagok esetében a volumen miatt nehezebb megkötni az ügyletet, de pl. a devizák esetében nagyon kedvező költségű (sőt 'zéró' költségű) konstrukciók is vannak, ezekkel csak az a gond, hogy csupán a cégek egy része ismeri e termékeket és él a lehetőséggel.

- **Foglalkoztatottak száma**

A legalsó szint beszállítók között található ugyan kisvállalatok (10-50 fő között), ezek folyamatos árnyomás és finanszírozási nehézségek alatt állnak, és számukra az előrelépés lehetősége nagyon ritkán adatik meg. Ideális beszállító a legalább a **50** fős, jól kézben tartott, átlátható működéssel és pénzügyi tartalékokkal is rendelkező cég.

- **Személyi feltételek:**

- A vezetési, üzleti és piacismeret, a stratégiai építkezés igénye;
 - Képzett munkaerő, lehetőségek a saját képzésbe való investálásra;
 - A management általános és mérnöki színvonala;
 - Innováció képesség
 - A cégek és vezetőik képessége megfelelő műszaki és gazdálkodási kommunikációra, adatszolgáltatásra.
 - Nyelvtudás, elérhetőség.
- A cégek növekedési stratégiája
 - A cég „bizalmi tőkéje”.
 - Szakmai szövetségi tagság.
 - Felelősségbiztosítás megléte.

- **A beszállítóvá válás időigénye**

Miután egy céggel formálisan is felvették a kapcsolatot, az átlagos bekerülési idő 6 hónap. A folyamatos költségcsökkentést azonban azonnal el kell kezdeni, mivel a járműiparban állandó az árcsökkentési nyomás, annak ellenére, hogy a fémalapanyag árak monoton emelkednek.

Az idődimenziót más olvasatban is figyelembe kell venni. Iparági vélemények szerint legalább 1-2 jól sikerült évnek el kell telnie az új magyarországi autógyárak (összeszerelő üzemek) termelésbe lépése után, hogy tényleg aktuálissá váljék a hazai beszállítások kérdése. Először a gyártást kell tökéletesen megtanulni, ez után jut csak figyelem a hazai beszállítóknak.

A magyar beszállítói történethez hozzá tartozik, hogy kezdetben egyetlen járműgyártónak sem voltak beszállítói. A GM (Opel) gyártósora KKD (knock-down kit) rendszerű volt, vagyis az összes alkatrészt legyártották az anyavállaltnál, majd Magyarországra szállították, ahol csupán az összeszerelés történt.

Általános hüvelykujjszabály, hogy telephelyváltáskor eleinte nincs külső beszállítás, csak évekkel később kerülnek kiválasztásra a potenciális beszállítók, és – a beszállító pénzügyi-műszaki és technológiai alkalmasságának igazolása után – minden esetben az ár dönt. Így a beszállítói piac néhány év alatt kialakul, jelenleg 360-400¹², főleg exportra termelő vállalkozásból állhat a magyar beszállítói piac. A belépési lehetőségek nagyon korlátozottak,

¹² A Magyar Járműalkatrészgyártók Országos Szövetsége főtítkárának becslése szerint

amit megnehezít, hogy a beszállítói státusz az első néhány évben nem hoz komolyabb hasznot, ráadásul a bekerülés költségei igen magasak. A megfeleltetési eljárás **minimum egy évet** vesz igénybe. A gyártó pontosan előírja, hogy milyen alapanyagokból kell gyártani az alkatrészeket, és csak ezután kezdik el tesztelni a beszállítókat.

Az OEM-ek, illetve az integrátorok a beszállítók kiválasztásakor szigorú **pénzügyi vizsgálatot** is végeznek. Nem is elsősorban a pénzügyi eredményre kíváncsiak, hanem a saját tőke / jegyzett tőke arányra, a készletre, valamint az árbevételre, mindezt pedig létszámarányosan vizsgálják. A beszállítók auditálásához továbbá hitelminősítő cégeket is alkalmaznak.

A második szintű beszállítóknak versenyben, nyomás alatt kell helytállniuk, még ha a magyar piacon esetenként nincs is versenytársuk, a szlovén, lengyel és cseh piacon viszont vannak. A piacra lépés Magyarországon is nehéz, a fix költségek nagyon magasak.

A járműipar költségszerkezete három tényezőből épül fel: 1/3-ad sales és marketing költségek, 1/3-ad K+F és 1/3-ad termelési költségek. Az autógyárak látszólag kizárólag az utolsó harmadban akarnak megtakarítani, ezért folyamatosan lefelé nyomják az árakat. Az alapanyagokat, valamint a termelési eszközöket előre ki kell fizetni (de legalább 60 napon belül), ezt tetézi, hogy a járulékok befizetési határideje 30 nap, a megrendelő pedig 60-120 napos határidővel fizet. Ehhez kb. 6 havi állandó tőkeállományra van szükség.

- **Megrendelőtől való távolság**

Annak ellenére, hogy az exportra termelő hazai beszállítók mindegyike több száz, vagy ezer kilométerre van a megrendelőtől, a Tier-2-es és 3-as szinteken már kulcsfontosságú költségtényező a távolság. Megfigyelhető, hogy az ipari vállalkozások vagy egy-egy nagyobb OEM köré koncentrálódnak, vagy olyan régiókba, amelynek jó a közlekedési infrastruktúrája. Korábbi kutatásaink során azt tapasztaltuk, hogy az autópályák mentén szignifikánsan magasabb a vállalkozói tevékenység, mint más régiókban, ez pedig ellentétes azzal a gazdaságpolitikai irányzattal, amely a szegényebb régiókba igyekszik terelni a vállalatokat. A szállítási idő lerövidülése állandó megtakarítást jelent a cégek számára, így azok igyekeznek úgy telephelyet választani, hogy ne távolságban, hanem **időben legyenek a lehető legközelebb** a megrendelőhöz.

2.3.3. Alsóbb szintű beszállítók

A legalsó beszállítói szintű beszállítók esetében a minősítések szerepe csökken a szállítandó termék, elvégzendő szolgáltatás sztenderd, megszokott jellege miatt erre már nincs szükség. Cserébe viszont árakat annyira leszorítják a vevők, hogy alig keletkezik profit, így nem keletkezik fejlesztési forrás sem. E szinten már hazai tőkéből létrehozott **kis- és közepes** vállalkozások is nagyszámban találhatóak, amelyek saját K+F tevékenység nélkül, gyakran éles versenyben kénytelenek helytállni. Bár az autógyárak és a magasabb szintű beszállítók igyekeznek minél alacsonyabb szintre delegálni a K+F egy gyártástechnológiai, gyártáshoz szorosan kapcsolódó részét, a hazai kkv-k zöme alkalmatlan ennek az igénynek a fogadására. Gyakori, hogy még a termeléshez szükséges szerszám is, amelyet használnak, a magasabb szintű beszállító tulajdona.

Ezen az alsóbb beszállítói szinten már általában igen alacsony a beszállító által hozzáadott érték. A kis hozzáadott érték nemcsak nyomott árat jelent, hanem azt is, hogy a beszállító terméke nem különleges, nem egyedi, más cégek is el tudják készíteni Magyarországon vagy a

környező országokban, ezért könnyen lecserélhető a jelenlegi beszállító. Ez történt a Suzuki több helyi beszállítójával, amelyek kiszorultak ebből a pozícióból, amikor megjelent Magyarországon a Suzuki hagyományos japán beszállítója (Rugraff-Sass, 2012).

Alsóbb beszállítói szinteken igen elterjedt a bér munka konstrukció, amely a beszállítói lánc legalsó szintjére jellemző piaci kapcsolódás. E szinteken már nagyon nyomott áron vásárolnak, de mégis biztos bevételt jelentenek. Másfelől, a tapasztalatok szerint az autópári megrendelés a hagyományos fellevekhöz képest még mindig relatíve jövedelmezőbb.

3. Beszállítói képességek

3.1. A magyar paradoxon

A magyar gazdaság alig enyhülő duális jellegének jól érzékelhető tünete, sőt valójában oka is, hogy mindezidáig kevésbé sikerült kihasználni a külföldi vállalatok, köztük kiemelkedő ipari nagyvállalatok magyarországi jelenlétének elvileg, illetve külföldi példák alapján lehetséges kedvező, tovaterjedő, addicionális hatásait. Nem kérdéses, hogy a Magyarországra települt külföldi vállalatok fejlett technológiát, termelési, vezetési és piaci ismereteket, illetve elvárásokat, igényeket hoztak a magyar gazdaságba, emellett jelentős a szerepük a foglalkoztatásban is. A külföldi vállalatok működése azonban tipikusan szigetszerű maradt, nem épültek be szervesen a helyi gazdaságba. A különállás egyik szembetűnő jele, hogy hazai tulajdonú vállalatok csak korlátozott számban és mértékben tudtak bekerülni a multinacionális cégek beszállítói közé.

Egy jól működő többszintű beszállítói hálózat megléte és piaci ereje olyan „archimédeszi pont”, amely képes egy térség egész iparát dinamizálni. Noha a beszállítói pozíciók elérésére kedvező hazai példákat is találhatunk, általában a hazai vállalatok a külföldi multinacionális vállalatok jelenléte ellenére sem törekszenek a piaci lehetőségek kiaknázására. Sajnos ma Magyarországon sokkal inkább az jellemző, hogy a beszállítói pozíciókat is idetelepült külföldi tőkéjű vállalatok foglalják el, amivel önmagában természetesen semmi gond sincs, de hiányzik, vagy legalábbis aránytalanul szerény a legalább részben hazai tulajdonában álló vállalkozások teljesítménye.

Pedig Magyarországon a beszállítói hálózat fejlettsége nagyjából megfelel a régiós átlagnak, miközben nyugat-európai mércével rendkívül elmaradott. A mindenkori kormányok számos beszállítói programot indítottak el, és sok külföldi vállalat maga is igyekezett a helyi beszállítók arányát növelni. A mérsékelt eredmények okaként leggyakrabban a hazai vállalatok **gyenge tőkeerejét**, a K+F terén elmaradó erőfeszítéseit és korlátozott hitelhez jutását szokták említeni. Ez azonban csak az érem egyik oldala. Legalább ekkora problémát jelentenek a magyar kkv-k vezetési, üzleti és piacismereti, sőt nyelvi, kommunikációs hiányosságai, a hosszú távú stratégiai építkezés igényének hiánya. Gátló körülmény a jól képzett munkaerő, e téren a hazai vállalatok fokozott nehézségekkel kénytelenek szembenézni, mint a külföldi cégek, mivel jóval szűkebbek a lehetőségei a saját képzésbe való investálásra. Gyakori probléma, hogy a magyar vállalat nem képes alkalmazkodni a multinacionális vállalat minőségi, pontossági (határidő) előírásaihoz, illetve túlságosan nagy erőfeszítésnek tekinti az ezen elvárásoknak való megfelelést.

A magyar vállalatok beszállítói szerepének erősítése sürgető, hiszen a gazdaság dinamizálásának egyik kulcskérdéséről van szó. Rövid-közép távon a várhatóan még lassan növekvő belföldi kereslet mellett jó ideig alapvetően a beszállítás és az export húzóerejére kell építeni, és a külföldi vállalatok világméretű ellátó-hálózatába való bekerülés a (közvetett) export növelésének is egyik fontos eszköze.¹³

Másrészt a közeljövőben jelentős multinacionális gyártókapacitások épülnek ki Magyarországon pl. a személygépjármű-gyártásban és kapcsolódó ágazatokban, valamint a gépiparban, ez a hazai beszállítóknak óriási lehetőségeket kínál. A személyautó-gyártás gazdaságosságát és perspektíváit meghatározó legfontosabb tényezők egyike a versenyképes helyi beszállítói háttér megléte, kialakítási esélye.

A beszállítóvá válás mellett szól a nagy sorozatú gyártás, amely általában igényes műszaki feladat, referenciát szolgáltat további vevők számára, biztos fizető. Legalább ekkora súllyal eshet latba, hogy az OEM-ek, illetve az integrátorok igényeinek való megfelelés elérése általában egybeesik egy cég fejlesztési útjával: a fegyelmezett gyártás és folyamatos fejlesztés feltételének a megteremtése nélkül hosszabb távon más piacokon sem tudja tartósan megvetni a lábát egy ezt ambicionáló vállalat.

3.2. Beszállítói életpályák

Bár Magyarországon az elmúlt évtizedben számos vállalatnak sikerült beépülnie a beszállítói hálózatokba, egyesek pedig kifejezetten kimagasló előrelépést értek el a beszállítói hierarchiában, összességében a **beszállítói pozíciók nem ítélték elégségesnek**. A járműipari beszállítók termelése nőtt, de számuk kismértékben csökkent 2006 és 2008 között. Ez részben a beszállítói pozíciók **koncentrálódására** utal, ami akár kedvező fejlemény is lehet, mivel csökkenti a beszállítók szétaprózottságát, s ezzel jobb pozíciókat teremt(het) számukra. Az is kedvező jel, hogy a válság során a beszállító vállalatok megszűnések száma nem volt jelentős (ellentétben a beszállításokkal nem rendelkezőkkel): az érintett cégek a kapacitások átmeneti leállításával, a munkaerő átmeneti csökkentésével általában sikeresen átvészelték a válság időszakát. 2010 végére már a munkaerő egy részét visszavették, s termelésük is közelít a válság előtti szinthez.

Az eddigi sikeres beszállítók egy része még egészen más piaci helyzetben, a rendszerváltás előtt tett szert beszállítói státuszra, képességekre, minősítésre. Az Ikarus, a Rába, sőt a Lada egykori beszállítói a rendszerváltás, sőt a privatizáció után megmaradtak a lassan leépülő Ikarus beszállítói, de kapva-kaptak a hazai beszállítókat kereső Suzuki felkérésén is, majd a más autóipari gyártókhöz való beszállítás lehetőségén. Az, hogy az Ikarus privatizációjának választott módja „mintegy előre vetítette a hazai buszgyártás szinte teljes leépülését”, természetesen a korábbi buszgyári beszállítók számára is elemi csapással ért fel. Mind a mai napig, a beszállítói törekvések oldaláról is komoly érdek fűződik, az egykor világszínvonalú buszgyártás „újraélesztéséhez”¹⁴. Mindenesetre, a poszt-szocialista beszállítók első köre nagy **szabad kapacitásokra és képzett, de kihasználatlan** munkaerőre támaszkodva jött létre.

¹³A Kopint Konjunktúrakutatási Alapítvány és a Commerzbank együttműködésében 2009-ben készült tanulmány egyértelműen bizonyította, hogy a 2003-2007 között gyorsan növekvő kisvállalatok sikere jelentős mértékben az exportra épült..

¹⁴Noha a buszgyártás Magyarországon nem állt le teljesen (szakértők a Kühne és a NABI jelenlegi termelését évi 1000 darabra teszik), a magyar buszgyártás felélesztésének támogatása fontos gazdaságpolitikai cél.

Néhány, hazai magántulajdonban álló vállalkozás alsóbb szintről sikeres második lépcsős beszállítónak avansált az elmúlt két évtizedben. A szerteágazó követelmények teljesítése teremtette meg minden esetben a beszállítói piac kezdetben alacsonyabb szintjére való belépést, később a továbblépést a második szintre. E vállalkozások rendkívüli anyagi erőfeszítésekre kényszerültek, mert a piacra lépés drága, szabad kapacitások nem álltak e körben rendelkezésre, bankhitelből fejleszteni mindig költséges és kockázatos, amit a korábbi európai konjunktúra válságba fordulása meggyőzően demonstrált.

E sikeres cégek útja, a nehezen és magas rizikók mellett, továbbra is járható. Tipikusan nem a beszállításokkal kezdték vállalkozásukat, mert ez a pálya a kicsiknek egy lépéssel szinte elérhetetlen, nem veszik őket komolyan, nem rendelkeznek a „kritikus tömeget” elérő szállítási lehetőségekkel, magas a belépési költség, a szállítások feltételét jelentő, illetve elvárt minősítések, tanúsítások, vállalatirányítási rendszerek megszerzése költséges, stb. A tipikus vállalkozás hosszú évek alatt érik beszállítónak, ebben az időben más piaci szegmensekben kell megtermelnie a vállalkozás rezsiköltségeit.

Természetesen gyakori, hogy egy márka megszokott beszállítója mintegy „elkíséri” kapcsolódó beruházásával az új összeszerelő üzem alapító autógyártót, és akár közvetlen közelében, vagy akár egy szomszéd országban új üzem épít. Ezt hívják „konvojjvállalkozásnak”. A nagy autógyártók, illetve első szintű beszállítók körül, főként az ipari parkokban, gyakran „kerítészsomszédként” rendre megtelepednek az adott márka külföldön már megszokott, bevált fontosabb beszállítói, mivel a szállítások feszessége és a pontossági elvárások (just in time) különösen fontossá teszik a beszállítók fizikális közelségét a gép- és autóiipari gyártókhoz.

A nagy gép- és autóiipari gyártókat követő külföldi beszállítók, az ún. konvojcégek érkezése jó eséllyel megelégnék a nagy autóiipari beruházásokhoz kapcsolódóan, más, akár zöldmezős külföldi beruházásokat is kiválthat a hazai járműgyártás előrelátható robbanásszerű fejlődése. A barnamezős fejlesztések adekvát terepe talán nem a gépipar, de pl. a jelentős beszállító textiliparban, műanyagiparban vannak olyan korábban más célra használt, ma kihasználatlan kapacitások, amelyek gép- és autóiipari beszállítóként feléleszthetők.

Ez a gyakorlat is kedvező, mert növeli a magyar GDP-t, a foglalkoztatást és az állami bevételeket is. De önmagában nem elegendő, mert nem ad választ a második szintű, helyi beszállítók megtalálásának problémájára.

A már üzemelő hazai autógyáraknál például igen magas a vásárolt készleteken belül az importhányad, a Suzukinál a hazai beszállítók kb. 30%-ot, az Audinál kevesebb, mint 5%-ot tesznek ki. Különösen figyelemfelhívó e két adat annak fényében, hogy a Suzuki hazai beszállítói hányada valaha 50% körül járt.

Első szintű járműipari beszállítónak jelenleg csak kivételesen, rendkívüli esetben „van felvétel”, integrátori pozíciót magyar vállalatok a közeljövőben aligha érhetnek el, a második és alacsonyabb szintű beszállítók azonban kifejezetten keresettek, s ez a státusz reálisan, ha nem is könnyen el is érhető.

Ma még az elsődleges beszállító cégek túlnyomó része külföldi szakmai cégek magyarországi leányvállalata: magyar céget csak elvétve találhatunk közöttük. De egyetlen személygépkocsi-gyártó, sőt nagy beszállító sem nélkülözheti hosszú ideig a helyi kis- és főleg közepes vállalkozások alkotta szerteágazó másod-harmad- negyedszintű beszállítói hátteret.

Ez azonban még nem a jelen, sőt nem is a közeljövő problémája. A nagy magyarországi autóiipari beruházók, autógyárak magyar honlapjukról ma még minden további nélkül európai beszerzési központjukba irányítják az érdeklődő beszállító-jelölteket, anélkül, hogy érdemi, a kapcsolatfelvételt segítő információkat is elhelyeznének honlapjukon.

A Suzuki egyébként részletes, kb. 20 oldalas kérdőívet töltet ki a beszállításra aspirálókkal, ám a kérdőív nem nyilvános. Az ITDH által a Mercedes-beruházás bejelentését követően szervezett kecskeméti beszállítói fórumra rengetegen jelentkeztek, de csak a meghívottak fele ment el, az érdemi eredmények az „idő előttiség” miatt elmaradtak, tényleges, valós kapcsolatfelvétel nem történt.

Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy ellentétben az autógyárak gyakorlatával, az olyan nagy, termelésük alapján OEM-nek is tekinthető multik, mint a magyarországi Bosch, a Knorr-Bremse és a Zahnradfabrik rendkívül alapos, működőképes, **érdemi stratégiát** és gyakorlatot alakítottak ki, hogy kellő számú és kapacitású beszállítóval kerüljenek kapcsolatba. E cégek magyar honlapja, illetve az általuk tartott beszállítói fórumok valóban érdemi segítséget nyújtanak a szóba jöhető beszállítóknak.

A „barnamezős”, azaz **ipari rekonstrukciós** privatizáció is számos mai napig sikeres beszállítói kapacitást teremtett, itt az anyavállalatok beszállítói tapasztalata, bizalmi tőkéje, műszaki és szervezeti tudása segítette a privatizált vállalatokat a későbbi sikerek elérésében. E beszállítói kör is nagy szabad kapacitásokra és képzett, a gép- és járműgyártásban tapasztalt, de kihasználatlan munkaerőre támaszkodva jött létre.

Hasonlóan sikeresek voltak a kilencvenes években **zöldmezős** beruházással létrejött beszállítói kapacitások. A magyar gazdaság 1996-ot követő konszolidációja lehetővé tette a magyarországi komparatív előnyök kihasználását.

Összefoglalva: azok a saját szakmájukban már sikeres cégek alkalmasak biztos pozíciójú beszállítónak válni, amelyek:

- alkalmazott technológiája és munkavállalói szakképzettsége alkalmas a felsőbb szintű beszállítók igényelte termékek előállítására;
- elérték a szükséges méretet (minimum 50 munkavállaló),
- elegendő saját tőkével rendelkeznek;
- rendelkeznek legalább egy minimális innovációs képességgel, amely nem feltétlenül jelentős újításokat jelent, de folyamatos alkalmazkodási képességet és termékfejlesztést a megrendelő igényei szerint
- menedzsmentjük képes idegen nyelven kommunikálni;
- K+F képességekkel rendelkeznek;
- tudják finanszírozni a magas piacalépési költségeket, elsősorban a szükséges gépi és egyéb beruházásokat (tanúsítványokat, vállalatirányítási rendszereket), illetve a kezdeti „tanulási periódus” egyéb többletköltségeit is.

3.3. A magyar vállalati szerkezet hatása a beszállítási képességekre

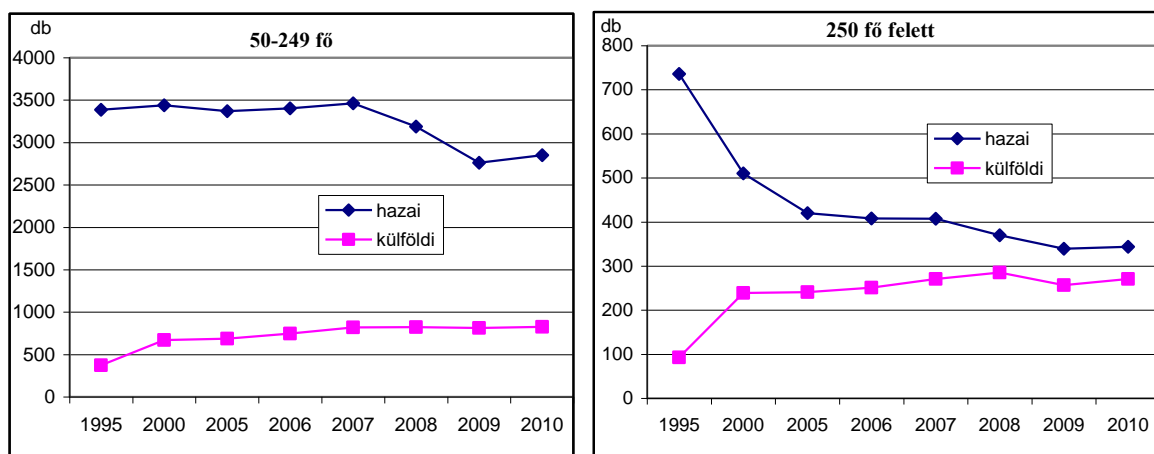
Tartós, és az előrelépés lehetőségével kecsegtető beszállítói pozíciót elsősorban a közepes és a nagyvállalatok érhetnek el. Ezért a magyar vállalati szerkezet állapota és változásának iránya döntő mértékben esik latba a beszállítói képességek javítási lehetőségének megítélésében.

Az elmúlt 10 évben a magyar gazdaságban folytatódott a belföldi tulajdonú közepes és nagyvállalatok számának csökkenése, ha nem is olyan rohamos ütemben, mint az az előző évtizedben, az átalakulás kezdetén megfigyelhető volt. 2000-2010 között a belföldi tulajdonú nagyvállalatok száma 510-ről 344-re, a közepes méretű cégeké 3.440-ről 2.850-re esett vissza, miközben a mikro-vállalatok száma gyors ütemben emelkedett (2000-2010 között kb. a másfélszeresére, 200 ezer fölé).¹⁵

A *középvállalati* (50-249 fő közötti) kategóriában a veszteség a vállalatok számában folyamatos az évtized folyamán, (4. ábra). 2008-09-ben, a válság által érintett két évben majdnem 700 belföldi tulajdonú középvállalat **tűnt el a piacról**. Ezek egy része feltehetőleg alsóbb kategóriába csúszott, más részük megszűnt. Felsőbb kategóriába nem, vagy csak elvétve léphetett, mivel, mint a 4. bára bal oldali ábrája jelzi, a nagyvállalatok száma is masszívan csökkenő tendenciát mutat. Az esetek többségében tehát ezeknek a cégeknek a széteséséről vagy megszűnéséről lehet szó.

Hasonló veszteség tapasztalható a belföldi tulajdonú *nagyvállalatok* esetében. Miután a kilencvenes évek második felében 220 hazai nagyvállalatok szűnt meg, a 2000-es évtizedben további 170 cég tűnt el a vállalati palettáról.

4. ábra: a belföldi és külföldi tulajdonú közép- és nagyvállalatok száma 1995-2010



¹⁵ A pontos összehasonlítást nehezíti, hogy egy 2011-ben hozott rendelet alapján 2004-ig lényegében minden cégnek (kivéve az időközben az egyszerűsített vállalati adózást választó cégeket) át kellett térnie a kettős könyvvizetésre, aminek következtében több tízezer, korábban egyszeres könyvvitelt végző mikro-cég kerülhetett be a vállalati adatbázisba, ami torzítja a vállalat-demográfiai összehasonlítást. A két ellentétes irányzat (a kétszeres könyvvitelre való kötelező áttérés, illetve az EVA-ba átmenő cégek nagy részének visszatérése az egyszeres könyvvitelre és ezzel kikerülése az adatbázisból) összevetése alapján becslésünk szerint 2000-ben, a vizsgált időszak kezdetén az adatbázisban szereplő 80 ezer cégen kívül még kb 50 ezer lehetett, amely ebbe a körbe tartozott, de nincs benne a vonatkozó APEH/NAV adatbázisban. A számításoknál az utóbbi, becsült adatot vettük figyelembe

A középvállalatok számának csökkenése azért különösen aggasztó, mert ennek a vállalati szegmensnek a *gyarapodása lehetne a gazdaság erősödésének a forrása*. Masszív és bővülésre képes középvállalati réteg nélkül a gazdaság szilárd alapja hiányzik. Az adatok azonban azt mutatják, hogy a tőkekoncentrációhoz szükséges vállalati összeolvadások-felvásárlások helyett ma is inkább a cégek szétválása jellemző, ami tovább növeli az alacsony méretkategóriába került vállalatok számát és arányát.

A vállalatdemográfiai adatok tehát arra mutatnak rá, hogy a magyar gazdaságban a múlt évtizedben vállalati szinten, **a szükséges erőforrás-koncentráció helyett inkább az erőforrások szétaprózása történt**. Noha az 1-9 fős mikro-vállalkozások a gazdaság szövetének fontos elemét jelentik, ezek is akkor tudnak igazán boldogulni, ha létezik egy erős közép- és nagyvállalati réteg, amely megrendelőként is fontos piacot jelenthet a kicsi cégek számára. A magyar gazdaságnak azonban éppen ez a szegmense fejlődött vissza a vizsgált időszakban.

Az átlagos vállalati méret csökkenése lényegében a gazdaság valamennyi **ágazatára** jellemző, legfeljebb a zsugorodás mértéke különböző. A szolgáltatások esetében a kisvállalatok előretörése nem meglepő. Az üzleti szolgáltatások, a kereskedelem és vendéglátó ipar és egyéb lakossági szolgáltatások olyan alacsony tőkeigényű ágazatok, amelyekben hagyományosan magas a kis cégek aránya, mivel akár kis tőkével lehet céget alapítani.

A *feldolgozó ipari ágazatok* többsége azonban nem ilyen, ezért körükben a szétaprózódás a vizsgált 10 év alatt kritikusnak mondható. A belföldi tulajdonú feldolgozóipari cégek között is gombamódra szaporodnak a mikro-cégek, amelyek az ágazati sajátosságok miatt általában nem tudják biztosítani a megfelelő tőkeerőt, műszaki-technológiai felszereltséget, a műszaki-piaci ismeretek olyan sokféleségét, amelyre egy erős ipari cégnek jellemzően szüksége van. Ugyanakkor mind a belföldi tulajdonú közepes, mind a nagyvállalatok száma tempósan és folyamatosan csökkent a feldolgozóiparban is, ami nem csak a válság hatására vezethető vissza, hiszen már az évtized első felében, a viszonylag gyors gazdasági növekedés időszakában is hasonló vállalat-vesztés volt megfigyelhető.

A feldolgozó iparban mindössze **4 kétszámjegyű ágazatot lehet találni, amelyben vagy a közepes vagy a nagyméretű belföldi vállalatok száma növekedett az elmúlt évtizedben**: az irodagép- és számítógépgyártás, a híradástechnika, a közúti járművek, valamint a gumigyártás (1, átblázat). Mind a 4 ágazatban elsősorban a külföldi cégek betelepülése váltotta ki a szerkezeti javulást¹⁶, de figyelemre méltó, és az általános feldolgozóipari tendenciákkal ellentétes, hogy mind a 4 ágazatban *a belföldi tulajdonú cégek többé-kevésbé követték a piac élénkülését*, új közepes (kivételes esetben akár nagy-)vállalatok jöttek létre, vagy a meglévő kisebb cégek magasabb méretkategóriába tudtak lépni. Az adatbázis nem nyújt információt arról, hogy milyen szoros a belföldi cégek és a külföldi tulajdonú nagyvállalatok közötti üzleti kapcsolat ezekben az ágazatokban, azaz, hogy vajon a belföldi cégek elsősorban beszállítóként tudtak-e bekapcsolódni a külföldi nagyvállalatok betelepülése révén kialakult lokális konjunktúrába, vagy növekedésük elsősorban ezen ágazatok jó nemzetközi konjunktúráján alapult. Az adatok részletesebb elemzéséből az derül ki, hogy mind a kettő jellemző volt: a

¹⁶ A TEÁOR 2003 és 2007 évi változása miatt nem minden ágazat azonosítható pontosan

közúti járműiparban tevékenykedő közepes vállalatok, amelyek száma több mint megduplázódott, exportjuk volumenét több mint két és félszeresére, a belföldi értékesítését mintegy 5-szörösére tudták növelni. Utóbbi jórészt nyilván a beszállításokból adódik.

1. táblázat: A belföldi tulajdonú közepes és nagyvállalatok száma a beszállításokban szóba jöhető ágazatokban

Ágazat, TEÁOR 2003	Közepes vállalat, 50-249 fő			Nagyvállalat, 250 fő felett		
	2000	2005	2010	2000	2005	2010
17 Textília gyártása	69	39	15	15	5	1
25 Gumi, műanyag termék	74	70	63	6	6	7
26 Nemfém árványi termék	43	39	26	7	11	4
27 Fémalapanyag	21	31	29	10	9	3
28 Fémfeldolgozási termék	178	164	153	15	11	8
29 Gép és berendezés	111	105	56	23	11	4
30 Iroda-számítógép gyártás	5	5	32	1	1	3
32 Gép, gépi berendezés	18	13	30	5	4	5
34 Közúti jármű	12	19	28	8	6	6
35 Egyéb jármű	5	8	8	5	9	1

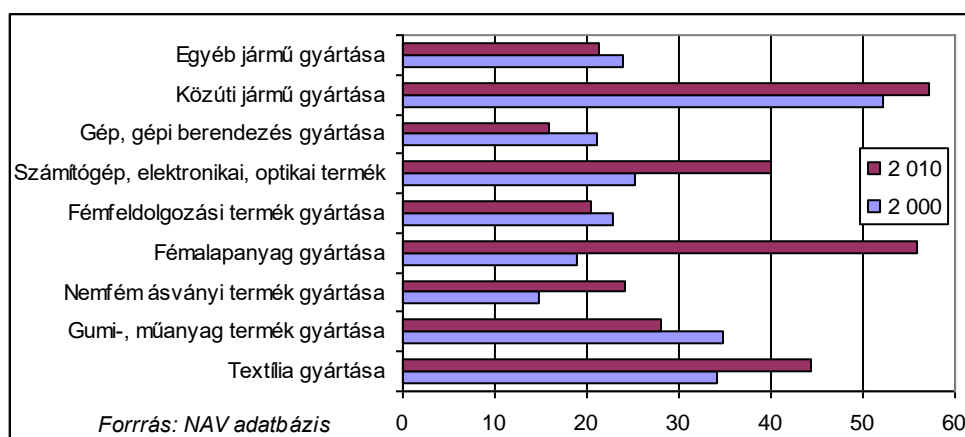
Forrás: NAV adatbázis

3.4. Fontosabb vállalatcsoportos mutatók

A beszállítások mértékéről nem áll rendelkezésre statisztika, mivel az a vállalatok belföldi értékesítésének a része. A beszállítási *képességekről* azonban közelítő becslést nyújthat az export részaránya az egyes ágazatokban. Abból indulunk ki, hogy azok a vállalatok, amelyek exportálni képesek, elvileg a beszállítói szerepre is alkalmasak lehetnek, mivel az elvárások sok tekintetben azonosak.

Az 5. ábra az export részarányát mutatja az egyes feldolgozóipari ágazatokban, 2000-ben és 2010-ben. Hazai vállalatok kifejezetten magas és növekvő export-részaránnyal rendelkeznek a közúti gépjármű gyártásban és a fémalapanyag gyártásban, mindkét ágazatban a nemzetgazdasági átlagnál gyorsabban nőtt az értékesítés. A textiliparban szintén nőtt az export részaránya, ez azonban nominálisan is alacsonyabb árbevétel mellett valósult meg 2010-ben, mint 2000-ben. Azaz, a textilipar nagy része leépült ugyan, de azok a cégek tudtak életben maradni, amelyek exportáltak. A textiliparnak a beszállító ágazatok között szereltetését indokolja, számos magyar cég szállít be a gépjárműiparnak (üléshuzatok, kárpitok), főként a közép-dunántúli régióban. A nem-fém ásványi termékek export-részaránya szintén növekvő, itt elsősorban az üvegipari termékek jönnek szóba a beszállítások terén.

5. ábra: Az export részaránya a belföldi tulajdonú vállalatok teljes értékesítésében



A 2000. évi 26%-ról majdnem 40%-ra emelkedett a számítógép, elektronikai és optikai termékek értékesítésében az export részesedése.

2. táblázat: Az export részaránya a különböző méretű vállalatok értékesítésében

Vállalati méret	Feldolgozó ipari ágazatok TEÁOR kódja									
	13	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1-9 fő	10,1	9,0	3,4	8,1	8,0	5,3	8,5	12,1	19,3	11,1
10-49 fő	24,3	13,1	8,0	19,7	16,3	28,4	13,1	19,1	32,4	29,1
50-249 fő	67,8	33,8	39,5	46,3	34,6	66,5	42,3	36,2	20,7	33,8
250 és több fő	90,5	60,7	42,9	77,9	17,0	40,4	34,8	89,9	79,4	0,0
Total	34,0	28,0	24,1	55,9	20,5	40,0	31,4	34,0	57,3	21,4

Forrás: NAV adatbázis

Magyarázat: 13: textilipar; 22: gumiipar; 23: nemfém ásványi termék gyártása; 24: fémalapanyag gyártása; 25: fémfeldolgozási termék; 26: számítógép, elektronikai, optikai termékgyártása; 27: villamos berendezés gyártása; 28: gép, gépi berendezés gyártása; 29: közúti jármű gyártása; 30: egyéb jármű gyártása.

Az export részaránya a vállalat méretével arányosan emelkedik. Ez nem meglepő, a mikro- és kisvállalatok jellemzően alacsony export-aránnyal rendelkeznek, mivel nagyobb mértékben orientálódnak a belföldi piacokra, mint a nagy cégek. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a 250 fő feletti nagyvállalatok bizonyos ágazatokban (textilipar, közúti járműgyártás) termelésük túlnyomó részét exportálják, s kimagasló az export részaránya az egyéb járműgyártásban és a fémalapanyag gyártásban. A fémfeldolgozási termékek, számítógép-elektronikai és optikai termékek, valamint a villamos berendezések gyártása terén a közepes méretű vállalatok export-rátája magasabb, mint a nagyvállalatoké.

4. Az állami segítség lehetséges formái

A hazai vállalatok beszállítónak válásának támogatása lényegében egybeesik más állami támogatási formákkal és eszközökkel, amelyek a hazai cégek versenyképességének a javítását célozzák. Vannak azonban olyan speciális formák, amelyek kifejezetten a belföldi vállalatok beszállítónak válását irányozzák elő. Ilyenek a beszállítói programok és az állami vállalkozásfejlesztési intézmények partnerkeresési programjai.

4.1. Beszállítói programok

Az elmúlt másfél évtizedben számos Beszállítói Program zajlott Magyarországon, amelyek gyakran változtak, nem csak nevükben, hanem olykor módszereikben is.

A kormány 1997-ben útjára indította a Beszállítói Célprogramot. A GM értékelése szerint a program nem igazán váltotta be a hozzá fűzött reményeket: kimerült az információadásban és -gyűjtésben, a támogatások nem jutottak el a beszállítani szándékozó kisvállalkozásokhoz. A program általánosságban, konkrét célok nélkül akarta a kisvállalkozásokat beszállítótá tenni azzal, hogy információt szolgáltat, és megismerteti a vevőt a beszállítóval. A programból azonban kimaradtak a vevők igényei.

Ezt követően 2000-ben a programot átalakították Beszállítói Integrátori Célprogrammá. Elsősorban a közepes vagy nagyobb méretű, már beszállító vagy könnyen azzá tehető vállalkozások támogatására összpontosítottak. Az Integrátori Beszállítói Programot 2001 elején más néven és a korábbitól eltérő feltételekkel, a Széchenyi-terv részeként hirdették meg.

Időközben a kormány 2002-ben létrehozta a Beszállítói Befektető Rt-t, amelynek feladata a már beszállító, vagy azzá tehető vállalatok átmeneti feltőkésítése volt, tehát lényegében kockázati tőkével való ellátása. A GKM éves kisvállalkozó jelentéseiből kiderül, hogy az Rt. tevékenysége igen korlátozott maradt. 2006-ban a beérkezett 38 kérvényből mindössze 8-at fogadtak el, tényleges támogatásra azonban csak 3 cég esetében került sor, 213 millió forint összegben.

A beszállítói programok az elmúlt évtized második felében veszítettek lendületükből, lényegében kimerültek a beszállítói konferenciák és fórumok megrendezésben, az ITDH, a Joint Venture Szövetség, helyi kamarák szervezésében, amelyek főként az autóipari beszállítók növelését célozták. Eredményességük korlátozott volt, mivel a beszállítók nem elsősorban a partnerek közvetítésének hiánya, hanem a magyarországi vállalatok beszállítói képességének korlátai akadályozták. Ezt jól tükrözte a Mercedes magyarországi megjelenése idején rendezett beszállítói fórumok eredménytelensége: a kezdeti nagy érdeklődés fokozatosan megcsappant, amint a Mercedes szigorú beszállítói feltételei nyilvánvalóvá váltak.

A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség 2012 júliusában hirdette meg a „Beszállító Program” konstrukcióját, amely pénzügyi támogatást kínál azon vállalatoknak, amelyek már rendelkeznek beszállítói múlttal és alkalmasak arra, hogy innovatív fejlesztéseik, belső hatékonyságuk növelése és kapacitásaik bővítése révén új megrendelőket és piacokat szerezzenek, ezzel a beszállítói hálózatokban kedvezőbb pozíciókat érhetnek el. Noha a pályázat a még nem beszállító, de potenciálisan azzá tehető cégekre nem vonatkozik, maga a törekvés helyes, mivel a már beszállítói státusszal rendelkező cégek továbblépése, pozíciójuk megerősítése fontos szempont, és potenciálisan nagyobb sikerrel kecsegtet, mint a beszállítósokkal még nem rendelkező cégek támogatása. A rendelkezésre álló 5 milliárd forintos keretösszeg meglehetősen alacsony, de nem kizárt, hogy elegendő lesz, mivel nagyon szűk azoknak a vállalatoknak köre, amelyek megfelelnek a konstrukció által előírt feltételeknek.

Továbbra is fennáll azonban az a probléma, hogy a beszállítói támogatás szétaprózott, a beszállítási képességnek csak az egyik vagy a másik elemét ragadja ki: vagy csak eszközbeszerzés, vagy vállalati tanácsadás, esetleg hitelforrásokhoz jutás. Komplex támogatási rendszer, mint például Csehországban, Írországban, amelyben a potenciálisan alkalmasnak ítélt

vállalkozások támogatási formái összekapcsolódnak, Magyarországon mindeztidáig nem jött létre. Ezért lenne fontos, hogy az Európai Unió forrású pénzügyi támogatások valamilyen formában kiegészüljenek más, nem pénzügyi támogatásokkal, amelyek a beszállítói alkalmasság eléréséhez segítik őket.

4.2. Nemzetközi tapasztalatok, best practice

A külföldi tőkebeáramlás élénkítését, a tőkevonzó képesség erősítését célzó gazdaságpolitikai törekvés korántsem a feltörekvő országok sajátossága. A fejlett országok ugyanúgy igyekeznek minél több külföldi tőkét importálni a gazdaságukba, mint a kevésbé fejlettek.

A tőkebevonás intézményi környezetét többnyire állami vagy részben állami intézmény (vállalat vagy hivatal) látja el (Investment Promotion Agency: IPA)¹⁷, a kereskedelemfejlesztési tevékenységet pedig a TPO-k (Trade Promotion Organization). Országonként eltérő, hogy a kétféle tevékenységet egy, vagy két különálló intézmény végzi. Világszinten a két modell körülbelül 40-60 eloszlásban található meg, melyek között ritkábbak a dupla mandátummal rendelkező irodák. A szakirodalom az utóbbit elsősorban olyan esetekben tartja hasznosnak, ha az ország gazdasága kicsi, illetve fizikai és humán erőforrásai szűkösen állnak rendelkezésre (példa erre az észak-európai EAS). De a brit államok esetében is összevont befektetési-exportösztönzési intézmény működik. Például a brit UKTI vagy a skót SDI (Scottish Development International), mivel ezek fő célja partnerkapcsolatok, ellátási láncok kiépítése, amihez kereskedelmi (helyi cégek nemzetközivé válása) és befektetési (külföldi cégek láncba való beépítése) szempontok vizsgálata egyaránt szükséges.

Sok esetben az állam és egyes vállalkozások osztoznak az IPA-k finanszírozásában. Ennek példája a skót SDI intézmény, mely a tíz évvel ezelőtti konszolidáció során jött létre a kormány és két fejlesztési ügynökség vegyestulajdonú cégeként. Hasonlóan terjedőben van olyan non-profit szervezetek kialakítása, melyek kezdőtőkájukat nemzetközi forrásból szerzik, de működésüket díjszedésből finanszírozzák (például a kanadai CINDE).

Klasszikus értelemben három feladatköre van az IPA-knak:

- ⇒ az országimázs felépítése „image-building”, az ország gazdaságának bemutatása, befektetési lehetőségek ismertetése
- ⇒ a szűkebb értelemben vett befektetés-ösztönzés „investment generation” (potenciális befektetők megkeresése, meglévő befektetések bővítése),
- ⇒ a befektetők megtartása és szolgáltatásnyújtás „investment facilitation and servicing” (folyamatos segítségnyújtás a befektetési ötlettől annak megvalósulása utánig).

Számos országban az IPA kapcsolatot tart fent és segítséget nyújt a belföldi termelőknek, igyekezve azokat integrálni a külföldről érkező nagyvállalatok ellátási láncába, többek között ez is egy sarokköve volt az ír IDA stratégiájának.

A külföldi befektetések támogatása mellett az angolszász országokban széleskörű és jól működő *belföldi vállalat-fejlesztési rendszerek* működnek. Skóciában az SDI foglalkozik a külföldi befektetések és az export ösztönzésével, a belföldi vállalatok támogatásával pedig a Scottish Enterprise (SE), amely szintén állami finanszírozású intézmény. Az SE támogat

¹⁷ Az UNCTAD égisze alatt közel 20 éve felállított WAIPA ma már több mint 250 tagintézményt (IPA-t) tömörít, melyek tagjai a nemzeti IPA-k, és kisebb, nemzetben belüli szervezetek. Fő célja a tagok közötti koordináció és kommunikáció kibővítése, az eredményes és hatékony módszerek elterjesztése (Waipa reportok).

újonnan alakuló, start up vállalatokat, és meglévő, de bővíteni szándékozó cégeket is ún. *mentoring program* keretében (<http://www.scottish-enterprise.com/about-us.aspx>). Szervez csoportos tréningeket, és személyre szabott szolgáltatásokat is nyújt a kezdő és a haladó vállalkozóknak, üzleti stratégiai tervezésről, menedzsment és vezetési ismeretekről, tanácsadást nyújt kutatási-fejlesztési tevékenységhez, azok hasznosításához. Együttműködik a Scottish Investment Bankkal, amelynek szolgáltatásait ismerteti a vállalkozókkal és vállalkozási támogatásokat nyújt a kezdő üzletekhez a kijelölt ágazatokban: építőipar, energiaipar, élelmiszer- és italgyártás, erdő-és faipar, egészségügyi kutatások és turisztika. Befektetési lehetőségeket kínál kezdő és fejlődő vállalkozásokban.

Az ír beszállítói program

A közvetlen külföldi tőkebefektetések kiemelkedő szerepére alapozott növekedési stratégiát alkalmazó Írországnak már a nyolcvanas évek közepétől indított az Enterprise Ireland különféle, a helyi beszállítások növelését célzó programokat. Az Enterprise Ireland egy kormányzati szervezet, amelyet 1985-ben alapítottak, és a Pénzügyminisztérium égisze alatt működik. *A beszállítói program a Nemzeti Fejlesztési Terv részét képezte.* A program két szegmensből áll: egyrészt az ír vállalatokat támogatja abban, hogy kapacitásokat építsenek ki, innovációkat vezessenek be és partnerségi kapcsolatba kerüljenek más vállalatokkal; másrészt a külföldi befektetőket segíti abban, hogy helyi partnereket, kulcsbeszállítókat találjanak Írországnak.

Az első lépésben a külföldi *részvételű* vállalatoktól gyűjtötték össze az információkat a beszállítási igényekről. Ezután ezeket az igényeket próbálták meg összehangba hozni a helyi kínálattal. Ekkor derült ki, hogy a helyi vállalatok több problémával kénytelenek megküzdeni a beszállítói válásban, elsősorban a megfelelő kapacitások és képességek területén. Így a program fokozatosan egyre nagyobb mértékben fordult a helyi KKV-k segítése felé. Az ügynökség fókuszáltan, kiemelt szektorokban segítette a helyi beszállítókat.

A program a külföldi tulajdonban levő leányvállalatokkal és azok anyavállalataival *szoros együttműködésben* valósul meg: közösen határozzák meg, melyek azok a részegységek és alkatrészek, amelyeket Írországnak lehetne gyártani, és melyek azok az ír cégek, amelyek erre megfelelő adottságokkal rendelkeznek. A helyi vállalatok kiválasztásában a legfontosabb szempont a *menedzsment hozzáállása*, gondolkodása. A helyi cégekkel szorosan együttműködve a meglévő támogatási, tanácsadási programokat használva segítik ezeket a vállalatokat a terméktervezésben és -fejlesztésben, a külföldi vállalatokkal való beszállítói szerződéskötésben. Arra is van példa, hogy a helyi ipar szerkezetváltását a potenciális beszállító egyesülésével segítik elő. Az ügynökség minden (potenciális) beszállító számára „*személyre szabott*” segítséget nyújt. Működik egy „Hálózat/Hozzáadott Érték Partnerség” program is, amely a kisvállalatokat segíti abban, hogy legyőzzék a méretükből fakadó korlátokat. Iparágankénti hálózatokat hoznak létre, ahol a vállalatok közös kutatás-fejlesztést, marketing-tevékenységet, beszerzést valósítanak meg.

Az Enterprise Ireland honlapja rendkívül informatív: ágazati elemzéseket, ágazatonként a potenciális beszállítókról konkrét vállalati listákat, azok profilját (kínálatát) tartalmazza, pályázati és támogatási információkat, a belföldi cégek számára pedig külpiaci információkat közöl.

Forrás: UNCTAD, 2001, ICEGEC, 2006 és az Enterprise Ireland honlapja www.enterpriseireland.com)

A cseh példa

A fenti példához hasonlóan, a Czechinvest honlapja szintén bőséges információkat tartalmaz a potenciális beszállítókról, nem csak ágazati-alágazati bontásban, hanem azon belül a cégek részletes *termék-kínálatára* vonatkozó részletes információkkal, amelyeket egyszerű regisztrációval bárki elérhet. Az ágazatonként bemutatott többszáz potenciális beszállító cég valamennyi fontosabb adata fellelhető: elérhetősége, éves forgalma, alkalmazottai száma, fő terméke és teljes termékpalettája, referenciái, minőségbiztosításai, a kontakt-személy, azaz minden információ, amely egy beszállító kereső cég számára fontos lehet. (Forrás: www.czechinvest.org)

.-.-.-

A fentiekhez képest a magyar HITA honlapján közölt információk lényegesen szegényesebbek, nem nyújtanak vonzó képet a magyar beszállítói potenciálról. Hiányoznak a vállalati információk, lényegében csak az autóipari gyártókról, beszállítókról közöl némi információt, de a cégek bemutatása, profilja és egyéb információi itt is hiányoznak.

Írországban a Forfás, az ír Vállalkozási, Kereskedelmi és Foglalkoztatási Minisztérium által 1994-ben létrehozott Tanács több intézményt is működtet. Alá tartozik az IDA, az Enterprise Ireland, valamint az Ír Kutatási Alap (Science Foundation Ireland). Az IDA a külföldi befektetések vonzásával foglalkozik, részben a Nemzeti Regionális Stratégia (National Spatial Strategy) alapján. Az Enterprise Ireland a belföldi vállalatoknak nyújt tanácsadást, szolgáltatásai nagyjából hasonlóak a Scottish Enterprise által nyújtott szolgáltatásokkal. A GET EXPORT READY program keretében személyre szabottan is segítenek a vállalkozásoknak partnerkeresésben, piackutatásban, az adminisztratív problémák megoldásában. Az Enterprise Ireland tevékenységének középpontjában a vállalkozások innovációinak, valamint exportjának a támogatása áll. Weboldalukon a „Sikeres Ír Exportálók” (Successful Irish Exporters) számolnak be tapasztalataikról a külföldi piacra lépés terén.

A kontinentális országokban sokkal kevésbé kiterjedt a vállalati *tanácsadási és mentoring* támogatási rendszere. A kelet-közép-európai országok közül különösen színvonalas szolgáltatásokat nyújt Csehország, ahol a CzechInvest foglalkozik a külföldi befektetőkkel, a CzechTrade pedig a belföldi, exportálni kívánó cégek támogatásával. A CzechInvest széleskörű információs és adminisztratív szolgáltatásokkal támogatja a külföldi tőke Csehországba vonzását. A CzechTrade pedig a cseh Kereskedelmi Kamarával, a Cseh Export Bankkal, az Exportgarancia és –Biztosítási Vállalattal együttműködve nyújt tanácsadási szolgáltatásokat a csehországi vállalatoknak export-tevékenységük támogatására.

Az egyes országok által a befektetés- és export ösztönzés terén működtetett intézményi háttérrel nehéz megállapítani a *jó vagy rossz gyakorlatokat*, mivel a tényleges befektetések megvalósulása nem csak ezen intézmények működésének minőségétől függ. A befektetés-ösztönzési intézmények nemzetközi szövetsége, a WAIPA, az IPA-k hatékonyságát vizsgálva arra az eredményre jutott, hogy noha a külföldi befektetőket kiszolgáló intézmények minősége fontos tényező az FDI támogatásában, más faktorok jelentősebbek a befektetők döntéshozatalában, mint amit információként vagy szolgáltatásként kapnak ezektől az intézményektől. Ilyen az általános gazdasági környezet, a gazdaságpolitika külföldi befektetésbarát magatartása, az üzleti környezet kiszámíthatósága, stb. Amennyiben a tőkevonzás ezen alapvető követelményei nem állnak fenn, akkor bármilyen hatékonyan működő intézmény nem képes jelentős tőkét importálni. Ha viszont a megfelelő gazdaságpolitikai környezet adott, akkor már sok múlhat a befektetésekkel foglalkozó intézmény hatékonyságán.

„Típushiba” szokott lenni, hogy a különböző intézmények közötti munkamegosztás és együttműködés feltételei nincsenek kellőképpen tisztázva. Az Egyesült Királyságban UKTI például akkor jött létre, amikor a különféle nemzeti, regionális és városi érdekeltségű IPA-k konszolidálása elengedhetlenné vált: sok esetben nemhogy dupla munkát végeztek ezek a szervezetek, hanem egymással versenyeztek egyazon befektetőért. Az új rendszer fő feladata pontosan az, hogy az elszórt kis intézmények munkáját koordinálja.

Tipikus hatékonysági problémát okozhat az intézmények gyakori átszervezése, amellyel kapcsolatban megemlíthető az észak-európai befektetési ágazatának története, amikor egy jól működő, elismert intézmény átszervezése keretében egy kombinált IPA-TPO szervezetet hoztak létre, több korábbi különálló intézmény összevonásával. Az átszervezés után viszont nem csak a várt költségcsökkentések és szinergiák nem jelentkeznek, hanem az ország még befektetésektől is elesett, mert az átszervezések révén fontos információk nem jutottak el a

befektetőkhez. Ehhez hasonló példa a magyar ITDH átszervezése és a HITA, mint új, jogelőd nélküli intézmény létrehozása, amely szintén információvesztéssel járt.

Összefoglalva az eddigieket, a külföldi és belföldi vállalatok beruházásainak támogatása alapján véve három pilléren áll: 1. külföldi működőtőke beáramlás ösztönzése, 2. export-támogatás és 3. vállalati tanácsadás (mentoring) a kkv-k számára. Az egyes országokban ezeket a funkciókat különböző összetételű intézményrendszerek látják el, különböző hangsúlyokkal. A vállalati tanácsadás nem áll minden országban a tevékenység előterében, ami nem is feltétlenül a vállalati kultúra színvonalának a függvénye. Az angolszász országok igen fejlett vállalkozási kultúrával rendelkeznek, a kisvállalatok tanácsadását mégis fontosnak tartják, különös hangsúlyt helyezve az export-tanácsadásra.

4.3. Állami szabályozási feladatok

Az FDI áramlás egyik fontos tényezője a célországokban elérhető helyi támogatás. A legutóbbi időszak nagy magyarországi gép- és járműipari projectjeihez is járul un. Egyedi Kormánydöntésen (EKD) alapuló támogatás. Kelet-Közép-Európában a válság következményeinek elhárítása, elodázása érdekében is számos országban állami segítséget kértek az egyes iparágak, így a gép- és járműipar cégei, szervezetei.

Romániában pl. állami garanciát biztosítottak a már korábban eldöntött Ford gyártóbázis és a Renault K+F központ fejlesztéséhez, Lengyelországban a rövidített munkaidő bevezetéséhez állami segítséget, és jogot arra, hogy időszakosan felfüggeszthessék némely jogszabály és egyéb jogi norma betartását (pl. kollektív szerződés), acélból, hogy ameddig tudják, elkerülhessék dolgozóik elbocsátását.¹⁸

Az állami beavatkozás lehetséges és kívánatos területei

➤ Mérnökképzés, szakmunkás-képzés

- Gyakorlat-orientált képzés felsőfokú képzés
- A kurrens **fémipari szakmák** oktatásának növelése. A gépipari beruházók és főleg a beszállító cégek számára a szakmával rendelkezők jelentik a legnagyobb vonzerőt. A munkaerő képzettsége messze nem ideális, különösen a fémmegmunkáló szakmunkásokból van hiány. Az ágazat munkaadói egymással és a többi ipari ágazattal versenyeznek a munkaerőpiacon. A közoktatásban történő képzés gyakran inadekvát, túl általános tudást ad egyetemenél alacsonyabb szinteken is, holott tipikusan specifikált szakismeretekre van igény a munkaerőpiacon.

Szabad és megfelelő képzettségű munkaerő olyan régióban, amely megfelelő, vonzó helyszín új vállalkozás alapítására, vagy a meglévő bővítésére az esetek nagy többségében csak nehezen és elégtelen mértékben található.

➤ A „menedzserimport” egyes magyar településeken nem ütközik különösebb nehézségbe, a külföldiek és családjuk megfelelő lakókörnyezetet, orvosi ellátást, iskolákat találnak

¹⁸ Nem is kerültek sorra érdemi mértékű elbocsátásokat a lengyel járműiparban a termelésesökkenítés ellenére. A legrosszabb helyzetbe azok a lengyel beszállítók kerültek, melyek egy vagy két autógyár részére készítenek csak alkatrészeket.

(Budapest, Kecskemét), más települések, pl. Miskolc kisebb ázsiója akadályozza az FDI-beáramlást és ezzel a térség fejlesztését.

- Az iskolai nyelvoktatást praktikusabbá, a beszéd- és szövegértés irányába mutatóvá kellene tenni. Rendszeres kommunikációs problémák alakulnak ki a nem megfelelő, nem gyakorlatias idegennyelv-tudás színvonala miatt. A nyelvtudás terén, különösen a betanított- és a szakmunkás réteg esetében csak nagyon lassú az elmozdulás, pedig ez érdemi akadály számunkra az FDI iránti versenyben. (A francia Renault számára Románia sok egyéb mellett az ottani frankofon népesség magas aránya miatt volt vonzó.) A nyelvtudás elégtelensége minden külföldi gyökerű magyarországi cégnél élő probléma.
- EU-s és kormányzati pénzek: **elbírálása** lassú és kaotikus, mire elbírálják, addigra az igénylőnek már a terméket kell szállítania, és akkor még hol van a folyósítás...a rendszer teljesen alkalmatlan a piaci igényekre való reagálás támogatására. A pályázatok gyakran nem közérthetőek, túl **bürokratikus** nyelven íródnak, így számos – elsősorban kisebb vállalkozás – nem tudja jól kihasználni azokat. Emellett sokuk számára gond, hogy dominánsan az interneten jelennek meg a pályázatok. Ki kellene használni, hogy a K+F és a kisvállalkozásoknak nyújtott „de minimis”, illetve képzési támogatások nem számítanak be a brüsszeli limitbe. Mint egy kamarai felmérés is tanúsítja, a működő vállalkozások számos fémipari szakmában tényleges munkaerő-hiányról számoltak be.
- Fokozni kell a belső piachoz való hozzáférést megnehezítő, felesleges **adminisztratív** akadályok megszüntetésére irányuló erőfeszítéseket, **egyszerűsíteni** és javítani a szabályozási környezetet és csökkenteni a vállalkozásokra nehezedő adminisztratív terheket.
- Az Innovációs Alap iparágból eredő eszközeit az iparág számára hasznos kutatásokra kell fordítani. Számos járműipari cég magyarországi K+F tevékenység híján a forgalma után keletkező innovációs járulékot befizeti a költségvetésnek, Az így keletkező jelentős források járműipari felhasználásában azonban még a befizető is érdekelt lenne, hiszen a K+F tevékenység sikere esetén bővítheti pl. a magyarországi beszállítók szállítási képességeit, és ez minden járműipari cégnek érdekében állhat.
- A beruházásösztönző, gazdaságfejlesztési, klaszterprogramok folytatása, felélesztése, megnövelt forrásokkal.
- Típusbizonyítványok, iparjogvédelem területén kihasználni a **megengedőbb EU-szabályozást**. Az EU más tagországaiban kiállított hatósági tanúsítványok, típusbizonyítványok stb. minden további nélküli elfogadása a befektetőt riasztó eljárási kényszerek alól mentesít.
- A magyarországi munkaerő nagyon alacsony országon belüli mobilitásának egyik fontos oka a helyi **lakhatás** szinte teljes megoldatlansága. Vannak elszigetelt jó példák arra, hogy az önkormányzatok, a rendelkezésükre álló ingatlanokkal segítik a mobilitást.

4.4. Termékfelelősség és minőségbiztosítás

- **Termékfelelősség** / Termékbiztonság

Az 1993. évi X. törvény alapján a végtermék gyártóját, azaz az OEM-et terheli a termék hibájából eredő szigorú, felróhatóságot nem vizsgáló kártérítési felelősség a fogyasztók felé. Az OEM felelős továbbá a termékbiztonsági jogi előírások betartásáért is az 1997. évi CLV.

törvény alapján. Ez több szempontból is érinti a beszállítókat és megfelelő közreműködésüket teszi szükségessé:

➤ **Minőségirányítási és minőségbiztosítási rendszerek**

Egy **kiépített és működő minőségirányítási rendszer** már a beszállító kiválasztásánál az egyik fő szempont. A Német Autóipari Szövetség (VDA: Verband der Automobilindustrie) például a beszállító kiválasztását megelőző audit értékelése során a következő kritériumok figyelembe vételét ajánlja:

- Kommunikáció és együttműködés, pl. a megbízáskezelésnél, a gyártástervezési- és irányítási rendszernél, a kommunikációs technikánál (belső / külső);
- A tárgyalópartnerek elérhetősége;
- Szállításteljesítés és –rugalmasság a beérkezett áruk értékelésénél (határidő/-mennyiség), a szállításlehívási eljárásnál és –irányításnál;
- Határidő-, költség-fegyelem és árminőség az üzemen belüli határidő- és költségszerkezet, valamint az ár- és költségképzés átláthatóságát illetően;
- Az ésszerűsítési lehetőségek szisztematikus átalakítása (Lean-Management– „karcsúsított vezetés”), a folyamatos javítást célzó folyamatok (pl. KVP, Kaizen és Six Sigma);
- Minőségtudat, rend és tisztaság, az alkalmazottak képesítése, képzés- és továbbképzés szintje;
- Első minta eredményei a bemintázás gyakoriságát illetően, a PPF-jelentések és mintadarabok teljessége;
- Problémamegoldó kompetencia, és a kifogásolásokra történő reakció;
- Termékminősítés- és megbízhatóság (minőségétörténet az ismert beszállítóknál);
- Termék visszakövethetőségi rendszer;
- Meglévő vészhelyzet-terv;
- Fejlesztési teljesítmény és –potenciál, személyzeti és technikai megbízhatóság valamint felszereltség;
- A törvényes előírások betartása, pl. a környezetvédelmet illetően, és a munkabiztonsági rendelkezések betartása;
- Környezettudat (pl. környezetvédelmi tanúsítvány), a nyersanyagok, termékek, csomagolások és hulladékok környezettudatos kezelése;
- Telephely (nyelv, időzóna, törvényes alapkövetelmények, logisztika, infrastruktúra, távolság).
- Szerződéskötéskor az OEM sok esetben **minőségbiztosítási megállapodás** aláírását kéri, amely szigorú követelményeket támaszt a beszállító minőségirányítási rendszerével kapcsolatban.
- A beszállító nem mentesül a hibás termék miatti felelőssége alól csupán azért, mert egy tanúsított, és/vagy teljes körű minőségirányítási rendszerrel rendelkezik. Azonban, ha ilyen rendszere van, akkor nagyobb esélye van annak bizonyítására, hogy terméke hibátlan volt, amikor elhagyta a gyárat, és így módon mentesülhet a felelősség alól.

➤ **Hibás termékből eredő felelősség megelőzésének / csökkentésének lehetőségei**

- A tervezési dokumentációk a tudomány állása szerint történő elkészítése, a tervezés verifikálása és validálása, kockázat- és veszélyelemzés végrehajtása;
- Részletes gyártási dokumentáció készítése, megerősített átvételi és folyamatközi ellenőrzés, termékhiba és reklamáció esetén azonnali beavatkozás;
- A joggyakorlat folyamatos figyelése, a rendeltetésszerű használat és a termékhiba fogalmának elemzése;
- A műszaki dokumentáció folyamatos elemzése, a piacon már forgalmazott azonos és hasonló termékek vizsgálata;
- A versenytársak hasonló termékeinek összehasonlító elemzése, az azoknál megvalósított biztonsági szint alapján;

Irodalom:

- Antalóczy, K. – Sas, M. (2010): *Válságkezelés előremeneküléssel. A válság hatása a versenyre a magyarországi autóiipari beszállítói piacon*. In: Laki, M.- Voszka, É. (szerk) Kaleidoszkóp. Versenyhelyzet Magyarországon 2008-2009. Budapest. Pénzügykutató Rt. Palatinus. Pp. 145.176.
- Battat, J. _ Frank, I. _ Shen, X. (1996): *Suppliers to Multinationals. Linkage Programs to Strengthen Local Companies in Developing Countries*
http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/1996/09/01/000009265_3961219091952/Rendered/PDF/multi0page.pdf
- Bijsterbosch, M. , Kolasa, M., (2009): *FDI and productivity convergence in Central and Eastern Europe. An industry level investigation*. ECB Working paper Series No. 992. 2009 január. 46 p. <http://www.ecb.int/pub/pdf/scpwps/ecbwp992.pdf>
- Castejón, C.F., Wörz, J., (2007): *Good or Bad? The Influence of FDI on Output Growth: An industry-level analysis*, WIIW Working Paper No. 38.
- Cégvezetés (2001): *A beszállítók stációi. Kis cégek a multik árnyékában*. 2001. 35. szám.
<http://cegvezetes.hu/2001/03/a-beszallitok-stacioi/>
- Eurostat database: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
- Gersl, A., Rubene, I., Zumer, T., (2007): *Foreign Direct Investment and Productivity Spillovers: Updated Evidence from Central and Eastern Europe*, Czech National Bank Working Paper No 8.
- Glass, A. –Saggi, K. (2002): *Multinational Firms and Technology Transfer*. Scandinavian Journal of Economics 204: 495-514.
- Girma, S., Greenaway, D., Wakelin, K: (2001): *Who benefits from foreign direct investment in the UK?* Scottish Journal of Political Economy. Vol 48. no. 2. 2001. május.
http://www.dagliano.unimi.it/media/GIRMA_GREENAWAY_WAKELIN_WhobenefitsfromFDIintheUK.pdf
- Görg, H., Greenaway, D., (2004): *Much do About Nothing? Do Domestic Firms Really Benefit from Foreign Direct Investment?* World Bank Research Observer 19(2): 171-197.
- Gorodnichenko, Y., Svejnar, J., Terrell, K., (2007): *When Does FDI Have Positive Spillovers? Evidence from 17 Emerging Market Economies*, CEPR Discussion Paper No. 6546.
- Havas, A. (2010): *A járműipar kutatás-fejlesztési, innovációs és tudásmenedzsment modelljei és stratégiái*. Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet, Budapest. 2010.
- Hunya G. (2001): *Uneven competitiveness of industries in the wake of foreign penetration of advanced economies in transition*. Transnational Corporations, Vol. 10., No. 2., August, 35–66. o.
- Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft. (2002): *A hazai feldolgozóipari beszállítói tevékenység, szakértői becslés a beszállítói ipar potenciáljára*. 2002. november. Kézirat.
- Klauber, M. – Gyukics, R. – Palócz, É. – Pácz, E. – Vakhal, P. (2011): *A magyar kis és középvállalatok beszállítói szerepének erősítéséről szóló stratégia kidolgozása a gép- és gépjárműipari ágazatban: a jelenlegi helyzet tanulságai és a lehetőségek*

- kihasználásának eszközei*. Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány, Budapest, 2011. p. 53.
- Kolasa, M., (2008): *How does FDI inflow affect productivity of domestic firms? The role of horizontal and vertical spillovers, absorptive capacity and competition*. Journal of International Trade and Economic Development 17(1): 155-173
- Kopint-Datorg (2001): *A külföldi működőtőke szerepe a magyar gazdaság fejlődésében, különös tekintettel néhány kiemelt ágazatra* (témavezető Hamar Judit, - 130 p.; 30 cm. Készült a Miniszterelnöki Hivatal, a Magyar Nemzeti Bank és a Pénzügyminisztérium megbízásából
- Loewendahl, H. (2001): *A framework for FDI promotion*. World Bank Economic Papers No. 2547. *Transnational Corporations*, vol. 10, no. 1 (April 2001). World Bank Economic Papers No. 2547
<http://rru.worldbank.org/Documents/PapersLinks/2547.pdf>
- Mencinger, J.,(2003): *Does Foreign Direct Investment Always Enhance Economic Growth?* Kyklos 56(4): 491-508.
- MKIK-GVI (2000): *A külföldi tulajdonú vállalatok beszerzési politikájának vizsgálata a Közép-Magyarországon letelepedett cégek példáján*. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáselemzési Intézete. www.mkik.hu
- NAV: Anonimizált vállalati mérleg és eredmény-kimutatás adatbázis
- Rugraff, E. (2011): *FDI and Supplier-Oriented Upgrading in the Czech Motor Vehicle Industry*. Regional Studies 44, 05 (2010) 627-63. Institute of Technology, University of Strassburg.
http://peer.ccsd.cnrs.fr/docs/00/59/66/09/PDF/PEER_stage2_10.1080%252F00343400903095253.pdf
- Rugraff, E. – Sass, M. (2012): *Válság és relokációs fenyegetés a feltörekvő országokban: a magyar autóipar esete*. Külgazdaság LVI. Évfolyam 2012/9-10. pp. 4-10.
- Sass, M., Czakó, V., Oszlay, A., Szanyi, M. Bakács, A. (2006) : *A beszállítói programoktól a klaszter-támogatásig. Nemzetközi tapasztalatok, hazai lehetőségek*. ICEGEC Budapest, 2006. szept. p. 131.
- Szanyi, M. (2004): *A működőtőke vonzása és a külföldi cégektől kiinduló pozitív externális hatások erősítése a gazdaságpolitika eszközeivel az Uniós csatlakozás után*.
- UNCTAD adatbázis: Inward and outward foreign direct investment flows, annual, 1970-2011.
<http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx>. Letöltve: 2012.nov.1.
- von Corswant, F. – Wynstra, F. – Wetzels, M. (2003): *In Chains? Automotive Suppliers and Their Product Development Activities*. ERIM Report Series, Research in Management. ERS-2003-027-LIS. Rotterdam.
<http://repub.eur.nl/res/pub/363/ERS-2003-027-LIS.pdf>

Melléklet

Első szintű gépipari beszállítók Magyarországon

1	ABF ALKATRÉSZGYÁRTÓ, KERESKEDELMI ÉS FEJLESZTŐ KFT
2	AE-PLASZTIK KORLÁTOLT FELELŐSÉGŰ TÁRSASÁG
3	AJKAI ELEKTRONIKAI GYÁRTÓ ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT
4	ALBERT WEBER HUNGÁRIA KFT
5	ANDRITZ KORLÁTOLT FELELŐSÉGŰ TÁRSASÁG
6	ARRK HUNGARY MŰANYAGFELDOLGOZÓ KFT
7	AUTOLIV IPARI ÉS KERESKEDELMI KFT
8	AWF AUTOALKATRÉSZGYÁRTÓ ÉS KERESKEDELMI KFT
9	BECOM ELECTRONICS HUNGARY ELEKTRONIKAI GYÁRTÓ ÉS KERESKEDELMI KORLÁTOLT FELELŐSÉGŰ TÁRSASÁG
10	BENTELEK AUTÓTECHNIKA KFT.
11	BORWARNER TURBO SYSTEMS ALKATRÉSZGYÁRTÓ KFT.
12	BOS AUTOMOTIVE PRODUCTS MAGYARORSZÁG GYÁRTÓ BT
13	BOSAL-ORIS HUNGARY TERMELŐ, SZOLGÁLTATÓ ÉS KERESKEDELMI KFT
14	BPW-HUNGÁRIA KORLÁTOLT FELELŐSÉGŰ TÁRSASÁG
15	BRIDGESTONE TATABÁNYA TERMELŐ KFT
16	BROSE HUNGARY GYÁRTÓ ÉS KERESKEDELMI KFT
17	CAROFLEX FÉKBETÉTKYÁR KFT
18	CASCADE ENGINEERING EUROPE TERMELŐ, KERESK. ÉS SZOLG. KFT
19	CH-PLUSSZ-2000 IPARI SZOLGÁLTATÓ ÉS KERESKEDELMI KFT
20	CONTITECH FLUID AUTOMOTIVE HUNGÁRIA KFT
21	CONTITECH RUBBER INDUSTRIAL KFT
22	DANA HUNGARY GYÁRTÓ KFT
23	DELPHI THERMAL HUNGARY KÍFT
24	DENSO GYÁRTÓ MAGYARORSZÁG KFT
25	DIAMOND ELECTRIC MAGYARORSZÁG KFT
26	DOMETÁL PRÉSTECHNIKAI KFT
27	DRASPO-TEMPO AUTO ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT
28	DYNAMIC TECHNOLOGIES HUNGARY GYÁRTÓ ÉS KERESKEDELMI KFT
29	EISSMANN AUTOMOTIVE HUNGÁRIA AUTÓIPARI BELTÉRIEGYSÉG-GYÁRTÓ KFT
30	EMCON TECHNOLOGIES GYÁRTÓ KFT
31	EMIKA ELEKTROMECHANIKAI IPARI ÉS KERESKEDELMI Zrt
32	FHL BJÖRN HUNGARY IPARI ÉS KERESKEDELMI KFT
33	FEDERAL MOGUL HUNGARY IPARI ÉS KERESKEDELMI KFT
34	FÉMALK ZRT.
35	FEMOL 97 IPARI ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT
36	FLABEG AUTOMOTIVE GYÁRTÓ ÉS KERESKEDELMI KFT
37	FLEXTRONICS AUTOMOTIVE MOR KFT
38	FREUDENBERG NOK MECHATRONICS HUNGARY GYÁRTÓ ÉS KERESKEDELMI BT
39	GANZ MOTOR KFT.
40	GE HUNGARY IPARI ÉS KERESKEDELMI KFT
41	GENERAL MOTORS POWERTRAIN-MAGYARORSZÁG AUTÓIPARI KFT
42	GRAND KÁBEL IPARI ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT
43	GRUNDFOS MAGYARORSZÁG GYÁRTÓ KFT
44	GTKB GANZ TRANSELEKTRO KÖZLEKEDÉSI BERENDEZÉSEKET GYÁRTÓ KFT
45	HAJDU AUTOTECHNIKA IPARI Zrt.

46	HALDEX HUNGARY IPARI ÉS KERESKEDELMI KFT
47	HAMMERSTEIN AUTORÉSZEGYSÉGGYÁRTO ÉS -FEJLESZTŐ BT
48	HANKOOK TIRE MAGYARORSZÁG GYÁRTÓ ÉS KERESKEDELMI KFT
49	HIRSCHLER-GLAS TERMELÉSI ÉS KERESKEDELMI KFT.
50	HIRSCHMANN CAR COMMUNICATION KFT.
51	HÜBNER-H GUMI- ÉS MŰANYAGIPARI KFT
52	IBIDEN HUNGARY Kft
53	IK FÉMTECHNIKA ÉS JÁRMŰALKATRÉSZ GYÁRTÓ KFT.
54	IMTEF IPARI ÉS MEZŐGAZDASÁGI TERMÉKET ELŐÁLLÍTÓ ÉS FORGALMAZO SZÖVETKEZET, IBRÁNY
55	INTERPLUS KERESKEDELMI KFT
56	IPARI ÉS KOMMUNÁLIS GÉPJÁRMŰ KFT
57	JÁSZ-PLASZTIK KFT
58	JOHNSON CONTROLS MEZŐLAK FÉMALKATRÉSZ GYÁRTÓ KFT
59	KALOPLASZTIK MŰANYAG ÉS GUMIIPARI KFT
60	KIRCHHOFF HUNGÁRIA AUTÓALKATRÉSZ GYÁRTÓ KFT
61	KISS V. JENŐ MŰVEK ZRt
62	KNORR-BREMSE FÉKRENDSZEREK KFT
63	LEAR CORPORATION HUNGARY AUTÓIPARI GYÁRTÓ KFT
64	KÖNIG JÁRMŰABLAKSZERKEZETET GYÁRTÓ ÉS FORGALMAZÓ KFT
65	LE BÉLIER MAGYARORSZÁG FORMAÖNTÖDE ZRT.
66	LUK SAVARIA KUPLUNGGYÁRTO KFT
67	MAGNA STEYR ECH SZOLGÁLTATÓ KFT
68	MAGYAR TOYO SEAT AUTÓALKATRÉSZ GYÁRTÓ ÉS KERESKEDELMI KFT
69	MICHELIN HUNGÁRIA ABRONCSGYÁRTÓ KFT
70	MITSUBA AUTOMOTIVE SYSTEMS OF EUROPE AUTÓALKATRÉSZ GYÁRTÓ KFT
71	MOM FAKTOR GÉPIPARI KFT
72	MONO-IPOLYFABRIC FAFELDOLGOZÓ IPARI KFT
73	MUSASHI HUNGARY IPARI KFT.
74	MŰSZER AUTOMATIKA VEGYESIPARI, KERESKEDELMI ÉS SZOLG. KFT
75	NEMAK GYŐR ALUMÍNIUMÖNTÖDE KFT
76	OTTO FUCHS HUNGARY KFT
77	PATA JÓZSEF GÉPIPARI KFT.
78	PEMŰ MŰANYAGIPARI ZRT
79	PEX HUNGARIA IPARI BT
80	PHILIPS IPSC TAMÁSI KFT
81	PHOENIX LÉGRUGÓ TECHNOLÓGIA GUMIIPARI KFT
82	PLASTIMAT MAGYARORSZÁG MŰANYAG-GYÁRTÓ ÉS FEJLESZTŐ KFT
83	PLES JÁRMŰALKATRÉSZGYÁRTÓ, SZOLGÁLTATÓ ÉS KERESKEDELMI ZRt.
84	PMP BAKONY ABLAKTÖRLŐ-RENDSZEREK IPARI KER. ÉS SZOLG. KFT
85	POPPE + POTTHOFF HUNGÁRIA GÉPGYÁRTÓ BT
86	PRIDGEON & CLAY SZERSZÁM- ÉS PRÉSTECHNIKA KFT
87	RATIPUR GÉPJÁRMŰ ALKATRÉSZT ÉS AUTOFELSZERELÉST GYÁRTO ÉS ÉRTÉKESITŐ KFT
88	RÁBA FUTÓMŰ GYÁRTÓ ÉS KERESKEDELMI KFT
89	RÁBA JÁRMŰIPARI ALKATRÉSZGYÁRTÓ KFT
90	REMY AUTOMOTIVE HUNGARY AUTÓVILLAMOSSÁGI FELSZERELÉSEKET GYÁRTÓ KFT
91	RICHARD FRITZ MŰANYAG ÉS GUMI AUTOALKATRÉSZKEKET GYÁRTO KFT
92	ROBERT BOSCH ENERGY AND BODY SYSTEMS , GÉPJÁRMŰ-ELEKTROMOSSÁGI ALKATRÉSZ GYÁRTÓ ÉS FORGALMAZÓ KFT
93	SALGGLAS ÜVEGIPARI ZRT

94	SCS STAHLSCHMIDT CABLE SYSTEMS MAGYARORSZÁG KFT
95	SEMPERFORM TERMELÉSI ÉS KERESKEDELMI KFT.
96	SEWS MAGYARORSZÁG KÁBEL KFT
97	SIDEM MAGYARORSZÁGI AUTOIPARI KFT
98	STAKOTRA GÉPGYÁRTÓ KFT.
99	STANLEY ELECTRIC HUNGARY FÉNYTECHNIKAI ESZKÖZÖK KFT
100	SUMMIT D & V AUTÓIPARI GYÁRTÓ ÉS SZERELŐ KFT
101	TAIHO CORPORATION OF EUROPE IPARI ÉS KERESKEDELMI KFT
102	TAURIL GUMIGYÁRTÓ ÉS KERESKEDELMI KFT
103	TITÁN'94 SZERSZÁMKÉSZITŐ ÉS FORGÁCSOLO KFT
104	TOYO SEAT EUROPE AUTÓALKATRÉSZ GYÁRTÓ ÉS KERESKEDELMI KFT
105	U-SHIN EUROPE GÉPJÁRMŰALKATRÉSZ GYÁRTÓ ÉS KERESKEDELMI KFT
106	VALEO AUTOELEKTRIC MAGYARORSZÁG GÉPJÁRMŰALKATRÉSZGYÁRTÓ KFT
107	VERITAS DUNAKILITI CSATLAKOZÁSTECHNIKAI KFT
108	VIBRACOUSTIC MAGYARORSZÁG LÉGRUGÓ TECHNOLÓGIA KFT
109	VILATI ELECTRONIC IPARI ÉS KERESKEDELMI KFT
110	VISTEON HUNGARY TERMELO ES ERTEKESITO KFT
111	VT METAL ALKATRÉSZGYÁRTÓ, SZOLGÁLTATÓ ÉS KERESKEDELMI KFT.
112	WILD MANUFACTURING HUNGARY BT
113	W.E.T. AUTOMATIVE SYSTEMS MAGYARORSZÁG KFT
114	WESCAST HUNGARY AUTÓIPARI ZRT.
115	ZF HUNGÁRIA IPARI ÉS KERESKEDELMI KFT
116	ZF LENKSYSTEME HUNGÁRIA GÉPJÁRMŰALKATRÉSZ-GYÁRTÓ KFT