

MÉSZÁROS ÁDÁM

## A FORDIZMUS ÉS A TOYOTIZMUS A MAGYAR SUZUKI BESZÁLLÍTÓI RENDSZERÉBEN

*A tanulmány a közvetlen külföldi beruházások és a hazai vállalatok kapcsolatát a magyarországi Suzuki beszállítói rendszerének példáján keresztül vizsgálja. A beszállítói kapcsolatok kialakulása és a hazai vállalatok transznacionális termelési rendszerekhez történő csatlakozása nagymértékben függ a fordista, toyotista rendszerek működésétől éppúgy, mint a befogadó gazdaság vállalataitól. A vállalati mélyinterjúkon alapuló elemzés tipikus vállalati csoportokat különít el, vizsgálja a beszállítói válás folyamatát, a technológiai együttműködés kérdéseit, a beszállítók versenyképességének tényezőit. Bár a duális gazdaság képét nagymértékben árnyalni lehet, önmagukban sem a fordista, sem a toyotista elven működő beszállítói rendszerek nem szolgálhatnak csodaszerként a hazai vállalatok számára.*

### BEVEZETÉS

A közép-kelet-európai országok többségében, így hazánkban is, az átalakulási folyamat fő katalizátorának és finanszírozási forrásának a működőtőke-beruházásokat tekintették, s a magyar gazdaságban nemzetközi összehasonlításban is kiemelkedő lett a külföldi vállalatok súlya. Egyre inkább nyilvánvalóvá vált azonban, hogy a nagyarányú külfölditőke-beáramlás önmagában nem jelent megoldást a strukturális problémákra, a működőtőke-beáramlás pozitív szaldójára nem lehet gazdasági stratégiát alapozni, így előtérbe kerültek azok a kérdések, amelyek a külföldi tőke pusztán finanszírozáson túlmutató hatásait taglalták, kitérve a beruházások adott vállalaton belüli (mint például munkahelyteremtő, technológiai) hatásaira.

A beruházások beszállítókra gyakorolt pozitív hatásai nem érvényesülnek automatikusan. Elméleti, illetve empirikus szinten is megkérdőjelezhető az a tétel, hogy a pozitív hatások automatikusan, a vállalati jellemzőktől, a makrogazdasági és az ágazati adottságoktól függetlenül működőnének [UNCTAD 2001; Ruane 2001; Pavlínek 2002; Éltes 2000]. Mindezek érvényesülése az eddigi tapasztalatok szerint két tényezőcsoport függvénye: a befogadó ország vállalatainak technológiai színvonala, versenyképessége és más adottságai mellett a külföldi cég stratégiája is nagy szerepet játszik a növekedési, technológiai és foglalkoztatási hatások érvényesülésében.

A magyar gazdaság duális szerkezete, a hazai cégek versenyképességének alacsony szintje, a rendszerváltást követő vállalati átalakulás módja, a kis- és középvállalkozások lehetőségeinek felmérése felveti a külföldi tulajdonú vállalatok és a hazai gazdaság szereplői közti kapcsolatok mennyiségi és minőségi kérdéseit. Nem szűkebb értelemben vett pénzügyi problémáról van csupán szó, nem csak a hazai beszállítók arányának növeléséről, s nem is pusztán a hazai hozzáadott értékről, hanem arról a strukturális, szervezeti, technológiai, kulturális alkalmazkodásról, amely lehetőséget teremt a transznacionális vállalati rendszerekben történő részvételre.

A működőtőke-beruházások ilyen szempontú elemzéséhez a makroszempon­ tū megközelítések kevésnek bizonyulnak, ezért szükséges a probléma ágazati, illetve vállalati szempontú vizsgálata: a Suzuki beszállítóival készített mélyinterjúk során nagy terjedelemben foglalkoztam az előbbi kérdésekkel. 29 beszállítót kerestem fel, és a vállalatok első számú vezetőjével, néhány esetben a feladatkörért felelős első számú helyettesével, illetve a Suzuki vezérigazgató-helyettesével készítettem struktu­ rált mélyinterjút. Az elemzés módszertani kérdéseitől, a statisztikai elemzés részle­ teitől ebben a tanulmányban eltekintek: csupán az előbbiekből említett kérdések szempontjából releváns eredményeket emelem ki.

## 1. BESZÁLLÍTÓK A FORDIZMUSBAN ÉS A TOYOTIZMUSBAN

Az autógyártás – szervezeti, termelés-szervezési szempontból – a világ egyik leginno­ vatívabb iparága. A viszonylag fiatal autóipar több olyan termelés-szervezési forradal­ mat is végrehajtott, amelynek más ágazatokra gyakorolt hatása is jelentős volt: az au­ tóiparban végbement változások előrejelezték a többi iparág fejlődésének irányát is [Hudson 1994].<sup>1</sup> Az egyes termelés-szervezési elvek és eljárások nem csupán a válla­ latok határait, a beszállítói kapcsolatokat határozták meg, hanem a gazdasági rend­ szer legfontosabb jellemzőit, a kapitalizmus jellemvonásait, fejlődési útját is, az ösz­ tönzési rendszerektől a szaktudás értékéig és a fogyasztási mintáig. Nem szabad ugyanakkor elfeledkezni arról, hogy az egyes termelés-szervezési rendszerek soha­ sem voltak egységesek, nagyban függtek az országok adottságaitól és hagyományai­ tól [Streeck 1988]. E tanulmányban az egyes termelés-szervezési korszakokat csak a beszállítói rendszer működésének szempontjából mutatom be.

Az 1900-as évek legelején az autóipar kisipari termelési rendszere a részegysége­ ket gyártó független vállalkozókon, illetve a termelés folyamatát technológiai, szerve­ zési szempontból átfogni képtelen autógyártókon alapult. Az 1910-es évektől a *ford­ izmus* azonban már egy technológiai rendszerbe illesztette a teljes gyártási folyama­ tot. Ennek fontos eszköze a részegységek szabványosítása, standardizálása: a kisipari termelési rendszer pontatlan, sok esetben utólagos megmunkálást igénylő alkatré­ szeit felváltották a standard, egymáshoz pontosan illeszthető, egyszerűen összesze­ relhető alkatrészek. A beszállítók nem vettek részt a termékek tervezésében, a terve­ zés területén az együttműködés ismeretlen volt. A teljes rendszer ellenőrzése kezdet­ ben a vertikális integráció tulajdonosi kiterjesztését jelentette, az autógyárak felvásá­ rolták beszállítóikat. Az autógyártók hosszabb távú terveiről a beszállítók alig kaptak információt, az információáramlás csak rövid távú volt, és az adott alkatrésszel kap­ csolatos részleges adatokra vonatkozott [Turnbull–Oliver–Wilkinson 1992]. A verti-

1 A kibontakozó válság autóipari szempontú elemzésére sajnos most nincsen módom. Annyi azonban nyilvánvaló, hogy a 20. század jelképének számító autóipar 2008-ban elmélyülő válsága jóval túlmutat egy egyszeri pénzügyi sokk következtében bekövetkező, illetve ciklikus visszaesésen, s jól láthatók egy olyan paradigmaváltás jelei, amelyek mind a fogyasztói minták, mind a technológia szempontjából új korszakot jelenthetnek. (Az autóipar jövőjéről szóló vitákba jó áttekintést adnak például Hutton [2008], Siglitz, [2008], Etzioni [2008] publicisztikái.) Mindezek beszállítói rendszerek működésére gyakorolt hosszabb távú hatásai azonban egyelőre nem láthatók.

kális integráció tulajdonosi ellenőrzése az 1950-es években lazult, egyes alkatrészek gyártását ismét külső cégekre, beszállítókra bízta. A műszakilag meghatározott feladatok elvégzése és a jól specifikált termékek gyártása alkatrészenként 6–8 önálló vállalat feladata lett [Futó–Hurton 1997]. A fordizmus alapértéke, a *magas fokú szervezettség és standardizáltság* nem sérült, ugyanakkor az immár autó-összeszerelésre és tervezésre koncentráló vállalat nem volt kiszolgáltatva a beszállítóknak. Ennek oka a beszállítók helyettesíthetősége, ami a szerződések rövid időtartamából, a több beszállítóval való együttműködésből és a standard termékek alkalmazásából fakadt.

A XX. század utolsó évtizedeiben elterjedő *toyotista* módszerek együtt jártak a vállalat karcsúsításával, az alapvető tevékenységekre való koncentrálással, s minden egyéb tevékenység kihelyezésével. Az autó-összeszerelők elsővonalbeli beszállítói valódi partnerré váltak, velük hosszú távú, stratégiai fontosságú kapcsolatok épültek ki. Ma a klasszikus toyotista rendszerben az elsővonalbeli beszállítók jelentős része *rendszerintegrátorként* működik, kész modulokat szállítva kapcsolódik a vele szorosan együttműködő autógyárhoz, amely már messze nem annyira domináns ebben a kapcsolatban, mint a klasszikus fordista termelés-szervezés és vállalati kapcsolatrendszer korszakában volt. Az együttműködés ezen formáit a hagyományos keretek között nehéz értelmezni, hiszen például *Coase* [1937] is csupán két lehetőségre szűkítette le a problémát, s nem vette figyelembe azokat a lehetőségeket, amelyek a tiszta piaci koordináció és a vállalaton belüli koordináció között lebegnek. Például a több évre szóló szerződések, hosszabb távú együttműködések csökkentik a piaci kockázatokat, növelik a két vállalat közötti koordináció költségeit, azonban mégsem mondható el róluk, hogy ezek a funkciók (például beszállítói kapcsolatok esetén) a megrendelő vállalaton belül zajlanának.

A toyotizmus alapjaiban változtatta meg a beszállítói rendszert: a rugalmasan helyettesíthető, kicsi, rövid távra alkalmazott partnerek helyett a japán autógyárak megpróbálták hosszabb távú kapcsolatokat kialakítani beszállítóikkal. A közvetlen beszállítók számát radikálisan csökkentették, a nagyobb, megbízható partnereket részesítették előnyben. Az így kialakuló kapcsolatok mindkét fél részéről növelték a függőséget, ezért a partnerek kiválasztása elődleges fontosságúvá vált [Turnbull–Oliver–Wilkinson 1992].

A toyotizmus kialakulása szerves fejlődés eredménye volt, nem hirtelen, s nem felülről vezérelt folyamatként ment végbe [Cusumano 1986; Smitka 1990]. Kialakulása nem függetleníthető a japán hagyományoktól, a vállalati szervezettől, a konjunktúrális helyzetétől, a beszállítók kapacitásaitól, technológiai színvonalától és szervezeti kultúrájától. A vállalati szervezetek és intézmények útfüggő jellegének hangsúlyozása meghaladja e tanulmány kereteit, azonban fel kell hívni a figyelmet arra, hogy az előbbi tényezők Japán, illetve hazánk esetében gyökeresen különböznek. Ugyanakkor a toyotizmus sem tekinthető egységes rendszernek: a japán autógyárak a *just in time* (JIT) rendszer keretében teljesen más beszállítói mintákat alakítottak ki az USA-ban, mint Európában, ahol jobban támaszkodtak a meglévő hazai hálózatokra [Sadler 1994].

*Hirschman* [2000] piaci kapcsolatokat leíró elemzése, amely a kilépés-beleszólás dichotómiában helyezi el a gazdasági aktorok közti kapcsolatokat alakulását, kiválóan alkalmas annak jelzésére, hogy az alapvetően *kilépésen* (exit) alapuló fordista modellt hogyan váltotta fel a *beleszólásra* (voice) épülő toyotizmus. A fordizmusban az

autógyártók a beszállítókat könnyen lecserélték, s könnyen javították alkupozíciójukat azért, hogy a számtalan rendelkezésre álló vállalat közül az éppen legmegfelelőbbet alkalmazták, lecserélve a régebbi partnert, esetleg csupán partnerváltással fenyegetőztek. A toyotizmus hangsúlyosabban épít a beleszólásra, a partnerek közti együttműködésre. A partneri viszony Hirschmannnál nem jelenti az egyenrangúságot, ugyanakkor gyökeresen különbözik a piacitól, hiszen a szerződő felek között folyamatos információáramlásra van szükség; ugyanakkor a gyakorlatban mégis létezik információs aszimmetria és a technológia fejlődéséből adódó bizonytalanság. A hierarchikus viszony épp az elhallgatáshoz és egymás kijátszásához, opportunistá, sőt, tisztességtelen magatartáshoz is vezethet. A hirschmani tipológia ezen kívül azonosítja a *hűséget* (loyalty) is, amelynek szintén fontos szerepe van: más lehetőség híján a partnerek fenntartják kapcsolatukat – ennek oka legtöbbször, hogy nem éri meg kilépni, illetve nincs lehetőség a beleszólásra, a problémák kezelésére.

A toyotizmus előnyei közismertek. Kevesebb partner esetében lehetővé vált a just in time bevezetése, a minőségbiztosítás egyre szigorúbb rendszereinek alkalmazása.<sup>2</sup> Tanulságos, hogy 1968 és 1992 között a Toyota munkatermelékenysége több mint hétszeresére, a japán autógyárak és beszállítók munkatermelékenyége hatszorosára nőtt. Eközben az amerikai autógyárak 2,5-szeres munkatermelékenység-növekedést tudtak felmutatni, míg az amerikai beszállítók hatékonysága nem változott [Dyer–Nobeoka 2000]. Nem véletlen, hogy a toyotizmus egyre több eleme vált az európai és az amerikai autógyártás központi elemévé. Mindez azonban számos nehézségbe ütközött: a japán termelési elveket, szervezeti struktúráját igen nehezen lehetett idegen környezetben alkalmazni. A japán minták amerikai, illetve egyesült királyságbeli másolásának és adaptálásának kitűnő összegzését nyújtja *Brookfield és Liu* [2005], akik szerint a japán mintákat rövid ideig kételkedéssel fogadták, s ma, tündöklésük évtizedei után, a japán gazdaság több mint egy évtizedig tartó stagnálása miatt a vállalati körökben immár szkepticizmussal tölti el a döntéshozókat a japán termelésszervezés mindenhatóságának elve. A szerzőpáros könnyen osztható véleménye szerint azonban a japán modell egyes elemeit nem lehet idegen környezetben alkalmazni, nem szabad hinni a minták mindenhatóságában, ugyanakkor a japán termelésszervezési eljárások rendkívül hatékonyak, s ezért széles körben elterjedtek. Ebben az esetben sincs azonban „one best way”, ahogy azt *Bensaou és Venkatraman* [1995] USA-beli amerikai és japán autóipari vállalati rendszereket elemezve megállapítja. *Chung, Mitchel és Yeung* [2003] az USA-ban termelő japán autógyárak és az amerikai beszállítók viszonyát vizsgálva kiegészítette mindezt azzal, hogy bár valóban növekedett az amerikai partnerek versenyképessége, ez azonban nem a direkt japán technológiatranszfer eredménye, hanem azé a termelékenységre és hatékonyságra szorító nyomásé, amelyet a japán cégek az amerikaiakra gyakoroltak.

Nem lehet ugyanakkor – a japántól való szignifikáns eltérés ellenére sem – egységes modellként tekinteni a „nyugati” (amerikai és európai) rendszerekre. Az USA-

---

<sup>2</sup> Ezek jelentősége korántsem elhanyagolható. Japán vállalatok példáján kimutatták, hogy 10%-os raktárkészlet-csökkentés a munkatermelékenység 1%-os javulásával járt együtt [Lieberman–Demeester 1999]. Lieberman és Asaba [1997] szintén szignifikáns kapcsolatot talált a JIT, a készletek minimalizálása és a termelékenység növekedése között. Megjegyzik, hogy míg az amerikai autógyártók tettek lépéseket a raktárkészletek csökkentése felé, addig az alkatrészgyártók nem.

ban az autógyártók sokkal több részegységet, alkatrészt gyártottak „házon belül”, vagyis vagy a vállalatnál, vagy a vállalat tulajdonában levő leányvállalatnál. Míg Európában, mivel az autógyártók a vertikális lánc kisebb szelét irányították közvetlenül, jobban rá voltak kényszerítve a japán módszerek alkalmazására.

A toyotizmus a beszállítók részéről is nagyobb rugalmasságot, magasabb fokú technológiai együttműködést kíván meg. A vertikális láncban így nagy különbség alakul ki az autógyár stratégiai, technológiai partnereinek tekintett elsővonalbeli (közvetlen) beszállítók, illetve ezek beszállítói, a másodvonalbeli beszállítók, illetve az őket kiszolgáló harmadik stb. vonalbeli beszállítók között. Az elsővonalbeli beszállítók egyre inkább stratégiai partnerré váltak, amelyek sok esetben részt vettek a termékek tervezésében is, ők már nem alkatrészeket, hanem részegységeket szállítottak be [Hudson 1994]. A toyotizmus klasszikus, japán rendszerében az elsővonalbeli beszállítók integrátorként működnek: egy-egy vállalat több tucat alvállalkozóból, beszállítóból álló hálózatot fog össze: a vertikális láncot ő látja és fogja át. Az alsóbb szinteken lehetővé válik a specializáció, egy-egy kisebb vállalat csupán meghatározott, egyszerű műveletekkel foglalkozik, igen szabályozott keretek között. Az alsó szinteken a rendszer strukturálisan hasonlít a fordizmusra. Az elsővonalbeli beszállítók főként, de nem kizárólagosan, egy autógyártónak szállítanak be. Ők tehát rendkívül függő helyzetben vannak fő megrendelőjüktől. Az Európában elterjedt modell ettől eltér: lényegesen nagyobb az elsővonalbeli beszállítók függetlensége, mivel termékeiket több végösszeszerelőnek adják el, vevőkörük diverzifikáltabb [Turnbull-Oliver-Wilkinson, 1992].

Részben a toyotizmus fontos következménye volt az is, hogy a vállalatok átrendezték termelésük földrajzi szerkezetét. A vállalat határainak újragondolása, a beszállítókkal kialakított új viszony a teljes termelési lánc átalakítását igényelte. Ez együtt járt a kevésbé hatékony, magas költséggel üzemelő részegységek bezárásával, illetve a tevékenység egyes elemeinek külföldre, alacsonyabb munkabérű országokba telepítésével: Dél-Európa, illetve az 1990-es években térségünk ennek hatására vált az autóiipari beruházások egyik fő célpontjává.

Ezek a telephelyi döntések természetesen nem érinthették a vertikális lánc minden elemét; a festés vagy a kárpitozás mindenképpen helyhez (az összeszereléshez) kötött tevékenység. Egyes speciális, összetettebb elemeknél (dugattyúk, rögzítők, porlasztó) a méretgazdaságosság sokkal fontosabb, mint az egyszerűbb, munkaintenzív műveletek (hegesztés, összeszerelés különböző fajtái) esetén, így előbbieket végzik inkább a nagyobb, tőkeerősebb vállalatok, s itt nagyobb koncentráció figyelhető meg [Fujita-Hill 1995].

Az autógyártóknál végbemenő változások alkalmazkodásra készítették a beszállítókat is: a részegységgyártók profiltisztítást hajtottak végre, specializálódtak. Az elsővonalbeli beszállítók a komplett részegységek (például teljes fékrendszerek, lökhárítók, önálló elektronikai rendszerek, ablakmosó-rendszerek stb.) gyártására szakosodtak. Ezen vállalatok méretükből kifolyólag, illetve az általuk gyártott egységek kulcs szerepe miatt egyre nagyobb alkuerőre tettek szert. Másrészt a toyotizmus hatására a beszállítók között jelenleg is zajlik egy olyan koncentrációs folyamat, amelynek eredménye a beszállítók számának világszintű csökkenése, ugyanakkor méretük szignifikáns növekedése. Bármelyik rendszerről legyen is szó, világszinten megfigyelhető a beszállítók körében végbemenő koncentráció-növekedés. A Price Waterhouse

Coopers (PWC) előrejelzése szerint 2002 és 2015 között az elsővonalbeli autóiipari beszállítók száma 5600-ról 2500-ra fog csökkenni. Ez egyértelműen a toyotizmus, az egyenrangú partnerek közötti együttműködés irányába mutat [PWC 2007].

A toyotizmus fontos következménye az úgynevezett *konvojmigráció* jelensége: a vállalatok beruházási, telephely-létesítési döntéseiket összehangolják, s a vállalatok stratégiájába beépül, ha a befogadó országban előzőleg már fontos partnerek ruháztak be [Brookfield-Liu, 2005]. A vállalatok közötti hosszabb távú, mélyebb kapcsolat esetében a beszállítónak már megéri követnie partnerét, létrehoznia saját leányvállalatát az adott országban. A termék termelésében érdekelt vállalatok egy része tehát a „konvoj” tagjaként követi a végterméket gyártó vállalatot. Mindennek lényeges következményei vannak a beszállítói hálózatok működésére: szűkül a befogadó ország vállalatainak lehetősége arra, hogy az első beszállítói vonalba bekapcsolódjanak. Ugyanakkor – hacsak nem települnek át tömegesen a másodvonalbeli beszállítók is a konvojjal – növekedhet a másodvonalbeli hazai beszállítók termékei iránti kereslet. Ez a probléma a mélyinterjúk tanúsága szerint hazánkban az elmúlt néhány évben vált hangsúlyossá.

Kérdéses ugyanakkor, mekkora a beszállító vállalatoknak mint önálló aktoroknak a szerepe a kapcsolatok alakításában. Az autóiiparban az összeszerelők határozzák meg a játékszabályokat, erősen szabályozva a beszállítók lehetőségeit [Humphrey-Ashforth 2000]. Ennek elvileg ellentmondhat az a megállapításom, amely szerint a beszállítók mérete és ereje vetekszik az autógyárakéval. Csakhogy ebben az esetben a környezet egyértelműen a Suzuki által dominált, a hazai vállalatok ehhez alkalmazkodni kénytelenek.

Alapvetően megkülönböztethető a *távolságtartó* (szerződéses) és a *szoros* (elkötelezett) viszony. Előbbit a beszállítók kismértékű függősége és magas alkuereje, a felek alacsony szintű elkötelezettsége jellemzi. Nevéből adódóan az együttműködés formális és részletes szerződés alapján szabályozott. A partner könnyen kicserélhető, jellemző a beszállítók közötti erős árverseny, egy terméket több beszállító is szállíthat, a technológiatranszfer rövid távra, és csak anyagi kompenzáció esetén valósul meg. Ezzel szemben az idézett szerzők a japán vállalatok sikerének titkát a szoros (elkötelezett) viszonyban látják, ahol hosszabb távú együttműködés, s a felek között kölcsönös függés alakul ki; megosztják információikat, a költségcsökkentés és a minőség javítása érdekében közös beruházásokat (például minőségbiztosítási rendszerek kialakítása) hajtanak végre. Ebben az esetben a vállalatok közti bizalom csökkentheti a tranzakciós költségeket, az ár helyett a megbízhatóság az alapja a kapcsolatoknak. A technológiatranszfer szélesebb körű, a vállalatok közti információáramlás, kommunikáció igen fejlett. Az előbbi meghatározásokból a kétfajta kapcsolat előnyei, illetve hátrányai is nyilvánvalóak, mind a beszállító, mind a megrendelő szempontjából. A szerződéses viszony esetében a megrendelő jobban versenyezteti a beszállítókat, termelési költségei alacsonyabbak lesznek, ugyanakkor a tranzakciós költségek magasabbak, s a tervezés, minőségbiztosítás terén nehezebb az együttműködés. Az elkötelezett viszony ezzel szemben lehetővé teszi az együttműködés mélyebb, tervezésre, minőségbiztosításra kiterjedő formáit is. Hátránya – mindkét részről –, hogy nehezen lehet lecserélni az alkalmatlan partnereket. Ezen – sematikusnak tekinthető – modellek azonban nem teljes mértékben elegendők a mai autóiipari vállalatok termelészervezésének és beszállítói hálózatának leírására [Kotabe-

Martin–Domoto 2002; Hill 1995]. Bármilyen viszonyról legyen is szó, nem mindegy, melyik vállalat a domináns: alapvetően a vevő, illetve a gyártó (eladó) által dominált értékláncokat különböztethetünk meg. A tőke- és tudásintenzív iparágak, így az autóipar is, az utóbbi csoportba tartozik: itt a termelők koordinálják a vállalatok közötti, illetve a vállalaton belüli értékláncokat és a teljes hálózat működését [Gereffi 1999]. A Suzuki beszállítói rendszerét egyértelműen vevő által dominált értékláncnak tekinthetjük.

## 2. A MAGYAR BESZÁLLÍTÓK – NÉHÁNY RELEVÁNS KUTATÁS ÉS DILEMMA

A magyarországi működőtőke-beruházásokat és a beszállítókat vizsgáló rendkívül sok (főként egy-egy ágazattal, illetve funkcionális területtel foglalkozó) kutatás közül csupán néhány olyat emelek ki, amelyek az elemzés szempontjából kulcsfontosságúak.

A hazai beszállítói arányról igen eltérő becslések állnak rendelkezésre, s ezek megítélése is problematikus, hiszen a magyarországi beszállítók csoportja nem csak a hazai tulajdonú vállalatokat, hanem a hazánkban működő külföldieket is magában foglalja, s a kutatások nem vizsgálták a vertikális láncot teljes hosszában. *Farkas Péter* 1998-ban a hazánkba települt multinacionális cégeknél alacsony, 21 százalékos, ám növekvő arányt állapított meg [Farkas 2001]. Ennek oka, hogy egyszerűbb és a multinacionális stratégiának jobban megfelel a saját alvállalkozók és beszállítók „importálása”, mint a magyar háttéripár segítése [Farkas 2000]. Megfigyelhető a beszállítók szerény növekedése, ez azonban az egyszerűbb tömegtermékekre igaz, míg az összetett feldolgozóipari termékeknél ez a folyamat jóval lassúbb [Farkas 2004]. *Hamar* [2001] adatai szerint az 1990-es évek legvégén mintegy 2500–3000 hazai kis- és középvállalat tudott kapcsolódni beszállítóként (az akkor még létező) vámszabad területekhez. Ez a szám abszolút értelemben nem is tűnik olyan kicsinek, azonban a kis- és középvállalati körnek csupán kis részét foglalja magába. Az 1990-es évek második felében a magyarországi autóipari vállalatok csupán 13 százalékkal részesedtek a teljes megrendelésállományból, de még így is egyoldalú függőség alakult ki: a beszállítók főként külföldi cégekhez kapcsolódnak, hazai megrendelőik aránya csak 5 százalék [UK Know How Fund 1998]. Az 1990-es évek végén az elektronikai iparban és az autóiparban mintegy 20 százalékos hazai hozzáadott értéket becsültek, s ebben a két ágazatban koncentráltak csak jelentős mértékben a beszállítók [Sass-Szanyi 2004]. Az akkori 700–800 rendszeres beszállítónak kétharmada külföldi vállalat, s az egyharmadnyi magyar cég által beszállított termékek alacsony hozzáadott értéket képviseltek, részesedésük a teljes forgalomból mindössze 2–10 százalék közötti volt. Pontosabb képet kaptunk ennél 2002-ben [Hamar 2003; Hamar-Béres–Mészáros 2003], amikor viszonylag nagy feldolgozóipari minta alapján megállapítható volt, hogy a vizsgált cégek inputjuk 46 százalékát szereztek be hazai partnerektől, s mintegy egyharmadnyi volt a más külföldi tulajdonú vállalatoktól vásárolt inputok aránya. Az anyavállalat részesedése ekkor átlagosan csupán 18 százalék. A külföldi partnerek szerepe a legfejlettebb technológiájú ágazatokban a legnagyobb (54 százalék), itt találjuk a legalacsonyabb hazai beszállítói arányt (26 százalék). A hazai beszállítók aránya a legkisebb technológiai szintet képviselő ipar-

ágakban a legnagyobb (51 százalék), igaz azonban, hogy ebben a csoportban a legnagyobb az anyacég részesedése is (26 százalék). *Kemenczei és Nikodémus* [2006] becslése szerint a magyar beszállítói ipar teljesítménye hozzáadott érték szempontjából igen gyenge, mindössze 7–10 százalék körüli, míg *Szalavetz* [2000] adatai szerint a hazai hozzáadott érték a számítógépgyártásban 17 százalék, a kommunikációs eszközök gyártásában csak 6 százalék, míg a szoftvergyártás területén 45 százalék.

A Magyar Suzuki Rt. esetében 2002-ben az európai beszállítói hányad 60 százalékot meghaladó volt, az 55 magyar beszállító 60 százaléka hazai tulajdonú; az autók részegységeinek 20 százaléka Japánból, 30 százaléka Európából érkezik, s 50 százaléka magyarországi vállalatoktól [Czakó et al. 2003]. Ma a Japánból hozott alkatrészek aránya egy gépkocsira vetítve 17 százalék, a fennmaradó 83 százalék Európából, illetve hazánkból származik, ezen belül 40 százalék származik Magyarországról [Heimer 2008].

Egyetértés mutatkozik abban, hogy a privatizált vállalatok jobban megtartották eredeti (hazai) beszállítóikat, s magasabb a hazai hozzáadott érték aránya is, mint a zöldmezős beruházásoknál. Jól mutatja ezt többek között az Electrolux Lehel példája [Bakács–Czakó–Sass 2006]. A zöldmezős beruházásoknál jellemzőbb a már meglévő külföldi partnerek alkalmazása, és sok esetben ezeket a vállalatokat követik is a külföldi beszállítók (konvoj migráció), s a létrejövő beszállítói hálózatok, illetve klaszterek is a külföldi vállalatok vezetésével szerveződnek [Sass–Szanyi 2004]. Azoknál a vállalatoknál pedig, amelyek a privatizáció eredményeképpen külföldi tulajdonba kerültek, a kezdeti átszervezés a korábbi stratégiai jellegű kapcsolatok hirtelen megszűkülésével járt együtt. Később ezek a kapcsolatok fokozatosan helyreálltak, stabilizálódtak. A külföldi beruházók a privatizáció során jelentős *előre- és hátranyúló kapcsolati hálót* is vásároltak, amelynek – a kezdeti, felülvizsgálati perióduson túl – a regenerálása és újbóli erősítése sokszor érdekükben állt [Szanyi 2001].

A beszállítók helyzete *ágazatfüggő*. A világgazdaságban az autóipar, az elektronika, az élelmiszeripar és a vegyipar az, amely leginkább képes és tud a hazai beszállítókra építeni, ugyanakkor Magyarországon az 1990-es években csak az élelmiszeriparban és a vegyiparban érvényesült ez a tendencia, míg a másik két ágazatra ez nem volt jellemző [Antalóczy–Sass 2000]. *Mosoniné* [1997] ennek ellentmondó, az 1990-es évek közepére vonatkozó kutatásai az elektrotechnika, híradástechnika, gépipar területén a legjellegzetesebb magyar beszállítói terméknek a saját fejlesztésű alkatrészeket, részegységeket találták. Az elektronikai ipar és a távközlés az a terület, ahol magas hozzáadott értékű, saját fejlesztésű termékeket szállítanak be hazai vállalatok. Ugyanakkor, részben szintén ellentmondva az előzőeknek, a járműipar és az elektronikai ipar egyes szegmensei is kiemelhetők [Diczházi–Árva 1998]. *Sass és Szanyi*, [2004] szerint az exportorientált textilipari, bőr- és cipőipari, elektronikai iparban tevékenykedő, illetve az autóipari vállalatok főként külföldi partnereiket részesíteték előnyben, míg a hazai piacra termelő cégek (élelmiszeripar, papír ipar, építőanyag-ipar, műanyag-ipar) sokkal inkább támaszkodtak hazai vállalatokra.

Beszállítói pozícióikat tekintve az 1990-es évek végén a hazai tulajdonú cégeknek három fő csoportja volt megkülönböztethető. Az *első csoportba* az egykori állami, privatizált nagyvállalatok tartoztak, amelyek elvesztették piacaikat, pénzügyileg leépültek, ugyanakkor infrastruktúrájuk, munkaerőjük java megmaradt. Itt a külföldi



partner alapvetően bér munka jellegű kooperációt valósított meg, az anyagokat, alkatrészeket a partner adta, a piacot is biztosította; átadta a technológiát is. A *második* jellegzetes csoportba olyan középvállalatok tartoztak, amelyeknek múltjuk miatt megfelelő referenciájuk volt, és így a lehetőségük volt kedvező beszállítói pozíciók szerzésére. A *harmadik*, igen hátrányos helyzetű csoport olyan magánvállalkozóké, amelyek megfelelő referencia hiányában még viszonylagos rugalmasságuk és gyorsaságuk ellenére sem tudtak jó pozíciókhoz jutni [Diczházi-Árva 1998]. Mint látni fogjuk, ez mind a csoportosítást, mind a csoportok jellemzőit tekintve nagyban eltér az én következtetéseimtől.

A beszállító hazai kis- és középvállalatokat az 1990-es évek végén *három csoportba* lehetett sorolni [UK Know How Fund 1998]. Az *első*, *gyenge* piaci pozícióban levő csoportba azok a vállalatok tartoznak, amelyek beszállítói tradíció nélkül, alacsony technológiai színvonallal, komolyabb menedzsment ismeretek, illetve kapcsolatok nélkül próbáltak belépni a piacra. A *közepes* piaci erővel bíró vállalatoknak van beszállítói tapasztalata, felkészültek, és viszonylag jók a kapcsolataik. Az *erős* piaci pozíciójú csoport cégei komoly beszállítói tradíciókkal rendelkeznek, magas technológiai színvonalat képviselnek, kapcsolataik stabilak. Az idézett kutatás a lehetséges felvevőpiacok osztályozását is elvégezte: nagy piacnak tekinti a multinacionális összeszerelő vállalatokat, illetve közvetlen beszállítóikat. Ez a piac nem csupán nagy, hanem viszonylag zárt is, mivel a szereplők kapcsolatai kialakultnak tekinthetők, az elvárások pedig igen magasak. A közepes piacok kevésbé zártak, a közvetlen beszállítók, a magyar összeszerelők, illetve a magyar integrátorok találhatók ebben a csoportban. Az elvárások itt is magasak, azonban itt már könnyebb beszállítóvá válni. A kis piacok (például hazai részegységgyártók) közepes elvárásaikkal közepesen nyitottak, azonban – méretük miatt – csak lokális szinten jelenthetnek húzóerőt a kis és közepes magyar vállalatoknak.

Az 1990-es évek végén, a 2000-es évek elején szinte slágertéma volt, hogy a magyar beszállítók gyakran marginális szerepe a hazai vállalatok hiányosságaira vezethető vissza, a vállalatok nem tudtak alkalmazkodni a követelményekhez – az előző csoportosítások részben ezen alapultak. Ezen tényezőket (áru minősége, rugalmasság, határidők betartása, megbízhatóság, tőkeellátottság) közismertségük miatt nem elemzném részletesen [lásd például: Árva 1997; Szalavetz 1999]. Egyetérthetünk azzal a megállapítással, hogy a gyenge hazai beszállítói arány a magyar vállalatokon is múlt, s nehéz volt átvenni mindazokat a rendszereket (pályáztatás, a vállalatok technológiai auditálása, minták küldése, próbaszállítás, rendszeres értékelés, minőségbiztosítás) amelyek alapkövetelménnyé váltak [Szalavetz 1999]. Sass és Szanyi [2004] szerint ennek legfőbb oka a hazai vállalati méretstruktúra: kisvállalatok nem tudják teljesíteni a piacon maradáshoz szükséges méretgazdaságossági követelményeket, valamint pénzügyileg, technológiai szempontból, s menedzsment-eszközeiket tekintve sem versenyképesek. Ezek többségében 1990-es évekbeli betegségek, de épp ezért tartottam fontosnak a beszállítói rendszerben már résztvevő cégek vizsgálatát, másfél évtizeddel a magyarországi Suzuki megalakulása után. Másrészt, mint az előző fejezetben láthattuk, érdekes szempont, hogy a fordizmus és a toyotizmus eltérő mértékben próbálja kezelni e problémákat, s eltérő lehetőségeket teremt a pusztán méreténél fogva nem versenyképes, illetve a technológiai vagy épp „kulturális” problémákkal küzdő vállalatoknak.

S hogy milyenek azok a rendszerek, amelyekbe illeszkedhetnek a hazai vállalatok, arra Vince [2001] gépipari kutatása ad részleges választ; ő a cégeket két csoportba osztotta. Az első csoportba azok az erős tulajdonosi ellenőrzés alatt álló, főként zöldmezős beruházások tartoznak, amelyek jól beleilleszkednek a multinacionális vállalat globális termelési rendszerébe, a vállalaton belül kereskednek, nagyfokú import- és exportorientációval. Ezen leányvállalatok döntési szabadsága is kisebb, s a helyi beszállítók szerepe minimális. A második csoportba azok a külföldi leányvállalatok tartoznak, amelyek tulajdonosai kisebb külföldi vállalatok. Főként a privatizált cégek tartoznak ide, ebben a csoportban kevesebb a zöldmezős beruházás. Ezek a vállalatok egyrészt rendelkeztek, rendelkeznek saját termékkel, illetve nem egy nagy multinacionális vállalat termelési láncának egy láncszemét alkotják, így a hazai beszállítók szerepe is nagyobb. Mint látni fogjuk, a Suzuki sok szempontból a két típus között helyezkedik el, ami különösen érdekes, hiszen mint Sass és Szanyi [2004] megjegyzi, a nagy, exportorientált, zöldmezős beruházások esetében általában jóval magasabb az importarány.

A rendszer elmozdulni látszik abból az állapotból, amelyben a külföldi vállalatok beszállítóik felé magas technológiai igényeket közvetítettek, s egyoldalú folyamatként fogták fel a kapcsolatot. Szalavetz [1999] szerint az 1990-es évek vége óta megfigyelhető az is, hogy a megrendelők több esetben elvárják a beszállítóktól, hogy bekapcsolódjanak a tervezési-termékfejlesztési munkálatokba, méghozzá aktív résztvevőként.<sup>3</sup> Sajátos, hogy saját kutatásaim alapján a Suzukinál nem figyelhető meg ez a trend: az 1990-es években még a Suzuki kereste a beszállítókat, s nyújtott nagyfokú segítséget, ma már a hazai vállalatok jelentkeznek, s magas elvárásokkal szembesülnek, igaz, e kezdeti magas elvárásokat teljesítő vállalatok később már igen sok segítséget kapnak a Suzukitól. S hogy mennyire valósul meg a beszállítói kapcsolatokban a technológiatranszfer, arról jelentősen megoszlanak a vélemények. Artner [2003] szerint a külföldi cégek innovációs kisugárzó hatása minimális, nem fontos számukra a hazai beszállítói kör bővítése, s hozzájárultak a magyar gazdaságban meglévő műszaki-gazdasági láncolatok felbomlásához. Ugyanitt idézi az Ericsson Kft. vezetőjét, aki leszögezte, hogy a technológiatranszferhez a célvállalatban 100 százalékos tulajdonrész kell szereznii, enélkül a multinacionális vállalatok nem adnák át a technológiát. Artner [2006] későbbi írásában azt állítja, hogy a Magyarországon működő multinacionális vállalatok érdeklődése megnőtt a hazai szaktudás, K+F kapacitás és általában a beszállítók iránt. Bár növekszik az együttműködések száma, ezek inkább csak előremutató példának tekinthetők, s nem jelentenek áttörést a technológiatranszferrel kapcsolatban. Ugyanő a Suzuki példáján keresztül látja bizonyítottának, hogy a magas színvonalú technológia a Suzuki termelési körén belül marad. Érdekes jelenség, hogy a technológiát a Suzukinak beszállító japán vállalatok adják a magyar beszállítóknak, így azonban természetesen, hogy egyik félnek sem érdeke e technológia továbbadása harmadik fél részére. Ő is elismeri, hogy a külföldi cég átadja munkakultúráját, terjednek a vállalatszervezési eszközök, azonban mindez a külföldi vállalat igényeinek megfelelően történik. Az enklávételleget tágabban értel-

3 Igaz, ennek határt szab, hogy a terméktervezés és a folyamattervezés az anyavállalat által leginkább kontrollált és befolyásolt funkciók egyike [Hamar 2003].

mezi: nem a külföldi vállalatok és a hazai cégek közötti elszigetelődésről van szó, hanem a külföldi vállalat vezetésével, külföldi és hazai cégek részvételével kialakult, fejlettebb technológiát hordozó termelési lánc és a többi vállalat közötti kapcsolatok, illetve technológiatranszfer hiányáról.

S hogy mennyire óvakodni kell a túlzottan határozott állásfoglalástól, jól mutatja Szalavetz [1999] írása, aki szerint a külföldi tulajdonú vállalatok viszonylag ritkán nyújtottak segítséget a magyar beszállítóknak, s akkor is elsősorban a minőségbiztosítási rendszerek bevezetésének terén, vagyis ott tettek lépéseket partnerük irányába, ahol az leginkább érdekükben állt. Ezzel szemben egy másik kutatásban [Szalavetz 2000] megállapítja, hogy a német feldolgozóipari cégek mintában szereplő tagjai majd' mindegyike valamilyen formában segítséget nyújt partnereinek a hosszútávú kapcsolat elősegítése érdekében.

Sass és Szanyi [2004] megvizsgálták a hazai cégek és a multinacionális vállalatok közötti beszállítói kapcsolatok meghatározó tényezőit. Megállapításuk szerint a helyi beszállítások szintjét a beruházás típusa (zöldmezős, privatizáció, egyesülés), a szektorális jelleg, az exportorientáltság szintje, a beruházó országa, a hazai és a külföldi vállalati szektor közötti különbség, a potenciális hazai beszállítások minősége és mennyisége, a külföldi vállalatok globális stratégiája, a hazai leányvállalatnak a multinacionális vállalat termelési hálózatában elfoglalt helye határozza meg. Ez a megállapítás, főbb elemeit tekintve, egybecseng a fent idézett szerzők nagy részének eredményeivel.

### 3. MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOK A SUZUKI BESZÁLLÍTÓI RENDSZERÉBEN

A kutatásom során készített strukturált mélyinterjúk adatainak elemzéséből e tanulmányban legegyszerűbben annak a klaszteranalízisnek a főbb eredményeit ismertetem, amely jól elkülönített csoportokba rendezte a vállalatokat. A toyotizmus működése nagymértékben függ a vállalatok méretétől, ezért a bevont változók egy része a vállalat méretére utal; ezek: az árbevétel, az alkalmazotti létszám és a jegyzett tőke nagysága. A vállalatok kora jelentős mértékben differenciál a vállalatok között, s szintén fontos változó a külföldi tőke aránya.

#### 3.1. HAZAI KISVÁLLALKOZÁSOK

Az első klaszterben döntően magyar tulajdonú, nagyon kis részben vegyes tulajdonú vállalatok találhatók, döntő többségük az 1990-es, illetve 1980-as években alakult, egy részük tipikus családi vállalkozásként. Tulajdonjogilag függetlenek, nem állnak anyavállalatok irányítása alatt. Mindegyikük „vállalkozás” a szónak a klasszikus értelmében. A vállalatok mintegy fele nem elsővonalbeli beszállító, csak a Suzuki partnereivel állnak kapcsolatban, azaz a vertikális láncban a második sorban helyezkednek el. A gyártott termék és a tevékenység típusa szerint ez a klaszter igen heterogén, hiszen találhatunk benne csupán forgalmazással foglalkozó vállalatot éppúgy, mint alacsony hozzáadott értékű termékek gyártásával, fröccsöntéssel, préselt alkatrészek gyártásával foglalkozót, de akad köztük szerszám-

gyártásra, prototípusgyártásra, egyedi célgépek gyártására, műszaki fejlesztésre és tanácsadásra szakosodott vállalat is. Tehát korántsem állítható, hogy az ebbe a klaszterbe tartozó cégek csak alacsony hozzáadott értékű, bémunkaszerű tevékenységeket végeznének. Erre utal az is, hogy néhányuk esetében a vállalat megalkotásának oka a kifejezetten a szaktudás, mérnöki tudás hasznosítása volt. Kis részüknél haladja csak meg a Suzukinak történő közvetlen és közvetett beszállítók aránya az 50 százalékot, így nem jellemző a csoport egészére az egyoldalú függés. Kis- és közepes vállalkozások, az árbevétel egy cég esetében sem haladja meg az 1 milliárd forintot, alkalmazotti létszámuk nem nagyobb 80 főnél. Importhányaduk igen vegyes képet mutat.

### 3.2. A HETEROGÉN HAZAI KÖZÉPMEZŐNY

A *második klaszter* vállalatai (egy vegyesvállalat kivételével) tisztán hazai tulajdonban levő cégek, amelyek egy része egykori állami nagyvállalat volt, más részük az 1990-es években jött létre hazai kisvállalkozásként, s ez követően növekedett dinamikusán. Az előbbi csoport jó része viszonylag sikeresen átalakult egykori állami vállalat, illetve annak része, utóbbiak pedig egyértelműen sikeres hazai vállalkozások. Mindkét csoport a duálisnak mondott hazai gazdaság magyar tulajdonú közép vállalata. Jellemző, hogy többségüket a Suzuki kereste meg mint potenciális beszállítót, míg az előző csoportban (a haza kis- és közép vállalatok esetében) vegyesen találtunk a Suzuki által felkeresett, s önállóan jelentkező cégeket. Tevékenységét tekintve a csoport igen heterogén. A cégek nagy részére nem jellemző, hogy túl nagy lenne a Suzuki aránya az árbevételben, az egyoldalú függőség ebben a csoportban inkább kivételes. Árbevételük a többség esetében 2 milliárd forint körüli, illetve feletti, egy részük nagyvállalat, döntő többségük nagyobb közép vállalat (250-től nem sokkal elmaradó foglalkoztatotti létszámmal), magas a vállalatok jegyzett tőkéje, sok esetben meghaladja a 100 millió forintot. A vállalatok többsége 50 százalék feletti importhányaddal rendelkezik.

### 3.3. A KÜLFÖLDI NAGYVÁLLALATOK

A *harmadik klaszter* tagjai egy (többségében külföldi tulajdonban levő) vállalat kivételével kizárólagos külföldi tulajdonban levő, zöldmezős beruházással vagy privatizációval az 1990-es évek elején létrejött, külföldi anyacéggel rendelkező vállalatok. Tevékenységük heterogén; magas technológiai színvonalat képviselő, a Suzuki szempontjából stratégiai terméket gyártó céget éppúgy találunk közöttük, mint fröccsöntést végzőt vagy kereskedőt. Többségük elsővonalbeli beszállító, közvetlenül kapcsolódnak a Suzukihoz, ők helyezkednek el a beszállítói piramis tetején. A vállalatok többségének éves árbevétele 2 milliárd forint feletti, van közöttük 250-nél több alkalmazottat foglalkoztató néhány nagyvállalat, egy kivételével 100-nál több alkalmazottjuk van, s többségük a vállalat dinamikus növekedéséről számolt be. Importhányaduk rendkívül magas, több vállalatnál meghaladja a 90 százalékot, s mind-egyiknél 50 százalék feletti.

### 3.4. MEGFIATALODOTT DINOSZAUROSZOK<sup>4</sup>

E négy nagyvállalat méretét tekintve valóban a legnagyobbak között van. Két vállalat igen nagy múltra tekint vissza, míg a másik kettő megalakulása az 1960-as évek iparosítási hullámának eredménye. Utóbbiak tisztán magyar tulajdonban levők, előbbiek közül az egyik vegyesvállalat, a másik tisztán külföldi tulajdonban van. A négyből három vállalatot a Suzuki keresett meg még 1992-ben. Látszik, hogy a Suzuki bízott a hagyományos nagyvállalati körben, ami az 1990-es évek elején épp csak formálódó hazai kis- és középvállalati szektort tekintve érthető. A Suzuki mindegyik vállalatnak fontos vevője, de csak az egyik esetben haladja meg a részesedés az 50 százalékot. A több lábbon állás és a kisebb kiszolgáltatottság feltétlenül nagy előnyt jelent számukra. Közülük két vállalat is volt már „az év beszállítója”. Mindegyik vállalat rendkívül magas importhányaddal rendelkezik.

A kialakuló klaszterek a rendszerváltás és a privatizáció folyamatait ismerve nem tekinthetők meglepőnek, jól mutatják a gazdasági átalakulás útfüggő jellegét, a privatizáció módját. A hazai vállalati struktúrát leíró elemzések, amelyek felhívták a figyelmet a magyarországi vállalati struktúra dualitására, a hazai autóiipari beszállítók között finomításra szorulnak. Bár a népes első klaszter, illetve a második klaszter vállalatai közt jócskán vannak olyan hazai kis- és középvállalkozások, amelyek egy tipikus duális gazdaság kevésbé versenyképes szegmensébe tartozhatnak, s jelentős a magas technológiai színvonalat és tőkeerőt képviselő külföldi cégek szerepe is, az egyszerű képletet több tényező árnyalja. Részben az, hogy mind az első, mind a második klaszterben található magasabb technológiai színvonalat képviselő, szofisztikáltabb terméket gyártó, tudásintenzív vállalatok, s részben az is, hogy a negyedik klasztert alkotó, privatizált vállalatok között is vannak magyar, illetve részben magyar tulajdonúak.

## 4. NÉHÁNY KULCSKÉRDÉS

### 4.1. A BESZÁLLÍTÓVÁ VÁLÁS ÚTJAI

A magyar vagy vegyes tulajdonú közvetlen beszállítók nagy része a Suzuki partnere annak indulása óta. Az interjúk teljes mértékben igazolták azt, hogy az 1990-es évek elején a Suzuki még saját maga kereste a beszállítókat. A rendszerbe később belépett cégek között kiegyenlített azoknak az aránya, akiket a Suzuki keresett meg, s akik maguk jelentkeztek beszállítónak. Két olyan vállalatvezető volt a mintában, akik cégét a Suzuki visszautasította, ők csak közvetett beszállítói váltak. A 2000-es években kialakult kapcsolatok között egyetlen olyat találtam, amely kifejezetten a Suzuki kezdeményezésére jött létre: a Suzuki ma már nem keres beszállítókat, hanem a potenciális beszállítók jelentkezésével indul a folyamat, s mindenképpen szükséges hozzá autóiipari referencia.

<sup>4</sup> Az elnevezés Voszka Éva 1980-as és 1990-es években végzett, nagyvállalati átalakulást elemző műveiben olvasható metaforára utal [lásd például: Voszka 1997].

A tisztán külföldi tulajdonban levő cégek között, meglepő módon, egyáltalán nem tekinthető általánosnak, hogy a magyarországi leányvállalat és a Suzuki nexusa a két cég globális kapcsolatából következett volna, csupán a gyújtótekerccs gyártó cég jelentős partnere a Suzukinak globálisan is. A többi külföldi vagy részben külföldi tulajdonú vállalat kapcsolatai igen heterogén módon alakultak ki. Nem látom igazolva tehát azt a – részben a duális gazdaság problémaköréből következő – tételt, amely szerint a külföldi cégek csupán mint globális beszállítók, a végtermékgyártó vállalatot követő módon lépnek be a piacra, míg másik oldalról csak a hazai kis- és középvállalatok létesítenek – csak az adott leányvállalattal – kapcsolatokat. A rendszer tehát két oldalról is oldódik. Létezik a külföldi tőke közötti kapcsolatoknak egy helyi szinten kialakuló síkja, amely a globálisan kialakult transznacionális hálózatoktól részben független, s amelynek kialakításában a külföldi leányvállalatoknak is van döntési szabadsága. A termelési rendszerek tehát a nemzetközi nagyvállalat – hazai kisvállalat dualitásánál jóval komplexebben, több síkon működnek. Ennek a komplexitásnak a másik jele, hogy a magyar tulajdonban levő vállalatok mintegy fele külföldi nagyvállalatoknak is partnere, s olyan is akadt, amelynek a GM-Opel globális partnerévé vált.

#### 4.2. TECHNOLÓGIAI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK

A Suzukival, illetve a beszállítói rendszer más vállalataival történő együttműködés igen vegyes képet mutat. A vállalatok többsége nem vesz részt a termék tervezésében, inkább az a jellemző, hogy a megrendelő rendkívül pontos műszaki specifikációkat közöl, amelyeket a vállalatnak teljesítenie kell. Csak néhány nagyobb műanyagipari vállalat számolt be arról, hogy részt vesz a termék tervezésében, egy részük eseti jelleggel. Nem szabad azonban elfeledkezni arról, hogy az alkatrészek nagy része speciális szerszám segítségével készül, amely csupán az adott (például fröccsöntött műanyag) termék elkészítésére használható. A termelési folyamat kulcsfontosságú lépcsője a szerszámok az elkészítése, hiszen ennek segítségével tudják a következő években az adott terméket gyártani. A szerszám igen drága, előállításának nagyon magas a hozzáadott értéke, a gyártási folyamat legfontosabb elemének tekinthető. A vállalatok között egyfajta minőségi különbséget jelent, ha képesek szerszámot is gyártani, illetve ha a megrendelő velük végezteti a szerszámgyártást. Több vállalatnál a szerszámgyártás eseti jellegű, van, ahol más hazai vállalattól rendelik meg a szerszámot, míg néhány esetben a Suzuki maga biztosítja azt a vállalat részére. A szerszám a legtöbb esetben a megrendelő tulajdonába megy át; a vállalat tehát – legalábbis részben – nem a saját tulajdonában levő eszközökkel dolgozik, több szempontból hasonlít mindez a bér munkára. Ennek azért is van nagy jelentősége, mert így a beszállító könnyen lecserélhetővé, helyettesíthetővé válik: a megrendelő egyszerűen áttelepíti szerszámát egy másik vállalathoz. Igaz, ez a legtöbb esetben elméleti lehetőség, a megkérdezett vállalatok közül mindössze egy esetben találok hasonlóval. Logikusan adódna ebből az a következtetés, hogy a szerszám így a beszállító vállalatok függőségének és kiszolgáltatottságának a jelképe. Ezt természetesen egyetlen vállalatvezető sem említette, bár a mikroszintű aszimmetrikus interdependencia ténye nyilvánvaló. Ez azonban globális minta, nem csak a magyar tulajdonú kisebb

vállalatok esetében működik így a rendszer, a beszállítói státuszban levő külföldi nagyvállalatok esetében is hasonló típusú együttműködések léteznek.

A vállalatok többségénél nem volt semmilyen minőségi probléma a gyártott termékkel, míg azoknál a vállalatoknál, amelyek ilyenről beszámoltak, jellemző volt, hogy ezen problémák száma csekély volt, s nem járt súlyos következményekkel (a súlyos hibákat elkövető vállalatok nem beszállítói már a Suzukinak, így nem is kerülhettek a mintába). Egy vállalat került a mintába, amely elsővonalbeliből másodvonalbelivé vált, egy másik vállalat esetében fordult elő nagyobb szériájú súlyosabb hiba, azonban a vállalat beszállító maradhatott.

A megismert vállalatok többségének a Suzuki technológiai segítséget nyújt. Bár volt olyan eset, ahol a Suzuki nem segített, illetve nem tartották segítségét lényegesnek, esetleg a Suzuki nem is jelentős partner, a vállalatok nagy része azonban elégedett volt a technológiai együttműködéssel. Néhányan beszámoltak arról is, hogy a Suzuki segítette a rendszerváltás után a vállalat átalakítását, volt olyan vállalat, ahol óriási technológiai és szervezési segítséget említettek, hangsúlyozták a pozitív minta szerepét, többen beszámoltak különböző képzésekről, egy vállalat anyagi segítségnyújtásról is. Ezek túlmutatnak az egyszerű információközlésen, valódi tudásátadásnak is tekinthetők, a szerszámok, licenzek átadása pedig egyértelműen technológiatranszfer. Ebből a szempontból a kapott képet pozitívnak ítélem.

#### 4.3. KAPCSOLAT A SUZUKIVAL

Az autóiipari kapcsolatok a többi iparágéhoz képest igen hosszú távúnak mondhatók. Az elsővonalbeli kapcsolatok teljes mértékben igazodnak az egyes autótípusok termék-életciklusához. Ha a vállalat elnyeri egy termék beszállításának jogát, egy hosszabb távú (akár 7–10 éves) megállapodás értelmében pozíciója viszonylag biztosnak mondható. E perióduson belül azonban a megrendelések mennyisége viszonylag rugalmasan alakítható; bár mindkét félnek érdeke, hogy az autógyár időben jelezze az elkövetkező időszak (jellemzően egy év) során kívánt termékmennyiséget. A kapcsolatok szinte mindegyike rendkívül kiszámíthatónak mondható, ez jelenti a beszállító vállalatok számára az egyik legnagyobb előnyt. A Suzuki azonban (a *learning by doing* elvének megfelelően) elvárja a folyamatos árcsökkentést, ami kihívások elé állítja a vállalatokat. A Suzukinak beszállított termékek számát tekintve a minta igen heterogén. Négy olyan vállalat is akadt, amely több mint százféle terméket szállít be, míg a néhány tucat terméktől a pár darabig minden variáció előfordult, s messzemenő következtetéseket ebből nem lehet levonni. Jellegetes és fontos azonban, hogy nagyon kevés a komplex, rendszerszintű beszállító, a toyotizmus klasszikus értelmében vett rendszerintegrátor. Ez részben annak a következménye, hogy a gyártott termékek technológiai színvonala alacsony, részben pedig annak, hogy a Suzuki helyi szinten kevésbé igényli komplex rendszerek beszállítását.

Ez egy hatalmas különbség a klasszikus toyotizmus modelljéhez képest, ugyanakkor nem feltétlenül jelent a magyar vállalatok szempontjából problémát. Ugyanis – és ezt több vállalatvezető is megerősítette – a hazai beszállítók nagy része más beszállítói politikával (és rendszerintegrátorokkal) rendelkező beszállítói hálózatokban csak másodvonalbeli beszállító lehetne. A hierarchiában feljebb lenni, a végter-

mék gyártójához, a technológia hordozójához közvetlenül, s nem csak egy integrátoron keresztül kapcsolódni pedig önmagában is érték. A rendszer működésének tehát vannak pozitív oldalai: sokkal könnyebb elsővonalbeli beszállítóvá válni.

Felmerül ugyanakkor az a kérdés, hogy hogyan működik a vertikális lánc az alsóbb szinteken. Kutatásom fontos célja volt, hogy a teljes vertikális láncot elemezzem, tehát ne csak az elsővonalbeli, hanem a második és harmadik szinten levő beszállítókat is felkeressem. Erre azonban sajnos csak korlátozottan nyílt lehetőségem. Az elsővonalbeli beszállítókat minden esetben megkérdeztem az alattuk levő beszállítókról (sajátos hólabda-módszert alkalmazva így), s igen gyakran szembesültem azzal, hogy a vállalatnak nincsen lényeges hazai beszállítója, esetleg csak alapanyagot vásárol. És bár néhány esetben sikerült felkeresnem a másodvonalbeli beszállítókat (például szerszámgyártó vállalatot, porkohászati üzemet), harmadik vonal tulajdonképpen nem létezett. A második vonalban található felkeresett vállalatok között is volt csupán kereskedelemmel foglalkozó vállalat. Mind az első, mind a második vonalban található vállalatok nagy importarányal dolgoztak, s ami a magyar gazdaság szempontjából még hátrányosabb: alig-alig vásároltak Magyarországon nagy hozzáadott értékű termékeket. Ennek több oka van, a vállalatvezetők által említett esetben az, hogy bizonyos termékek itthon nem, illetve nem megfelelő minőségben kaphatók (például speciális acélhuzal, illetve acél).

A műanyagipari és a fémipari vállalatok egy része beszámolt arról, hogy a nyersanyagok, alapanyagok beszerzésének egy részét a Suzuki fogja össze, intézi és integrálja. Ennek oka, hogy a világpiacon az ár függ a rendelt mennyiségtől, s a kisebb vállalatok emiatt versenyhátrányba kerülnek. Ez ismét jó példa arra, hogy bizonyos szerepeket, amelyeket a toyotizmus klasszikus rendszerében az integrátorok töltenek be, itt a Suzuki maga. Úgy gondolom, a vertikális lánc ilyen rövidege igen súlyos érv amellet, hogy a hazai beszállítók nagy száma ellenére a Suzuki mégsem integrálódott teljesen a magyar gazdaságba.

Sajnos a vállalatok egy részére jellemző, hogy egy lábön állnak, túlságosan kiszolgáltatva fő partnerüknek. A mintában hét olyan vállalat is szerepelt, amelyeknél a Suzuki aránya a teljes árbevételből 50 százalékos vagy afölötti, s ezek egy kivétellel magyar tulajdonú vállalatok. Legalább négy olyan vállalat van, amely szintén egyoldalú értékesítési szerkezettel rendelkezik, igaz, más partner irányába. Ez az említett vállalatokat túlságosan is függővé teszi egyetlen partnertől, ennek hátrányait több vállalatvezető megemlítette. Szinte mindegyik vállalat szeretne ezen változtatni, de ez több ok miatt sem könnyű. A megállapodások hosszabb távra szólnak, ezáltal biztos megrendeléseket és állandóságot jelentenek, s ezt egy vállalat sem hajlandó kockáztatni bizonytalan kapcsolatokért cserébe. A legfontosabb ok azonban a kapacitáskorlát: a cégek egy része túlságosan kicsi ahhoz, hogy több komoly vállalatnak legyen a beszállítója. Az autóiipar által igényelt hatalmas sorozatnagyság folyamatos kielégítése kellőképpen leköti a kisebb vállalatok kapacitásait. Volt vállalatvezető, aki úgy fogalmazott, hogy más igények kielégítése bizonytalanná tenné a Suzukival való kiváló kapcsolatot. A nagyobb vállalatok értelemszerűen könnyebben diverzifikálják tevékenységüket. Az autóiipari tapasztalat általában jó referenciaként szolgál ahhoz, hogy a vállalat bármely iparágba bekerüljön, illetve helytálljon. A mintában levő vállalatoknak azonban csak mintegy fele szállít komolyabb mennyiségben más ágazatoknak is.



A Suzukit a vállalatok komoly és megbízható partnernek tekintik. Ehhez az általában pozitív képhez hozzájárult a technológiai segítségnyújtás és a pozitív minták átadása, illetve a stabilitás, megbízhatóság, megfelelő fizetési morál, a kiszámíthatóság, amely a Suzukira jellemző. Problémának a beszállító vállalatok – a fentiekén túl – a Suzuki kemény árpolitikáját találták.

#### 4.4. VERSENYKÉPESSÉG, VERSENYHELYZET, JÖVŐ

A versenytársakat és a versenyhelyzetet a vállalatok igen eltérően ítélték meg. A szolgáltatással, speciális termékek gyártásával foglalkozó vállalatok közül több is beszámolt arról, hogy alig akad versenytársa. A nagyobb értékű terméket gyártó vállalatok esetében jellemző a globális verseny, míg a műanyagipari és fémipari cégek nagy része hazai, illetve regionális versenytársakról számolt be, nem ritkán a mintában szereplő más vállalatok némelyikét konkrétan is megnevezve. Ez utóbbi kategóriákban mind a globális, mind a regionális, mind a hazai versenyt erősnek és növekvőnek nevezték.

A verseny a vizsgált vállalatok mintegy fele szerint *árverseny*. Kell egy adott minőséget nyújtani, de a szintet teljesítők között az ár az egyetlen megkülönböztető szempont. A minőséget, a pontosságot viszonylag kevés vállalat említette, ezek kis része műanyagipari, de többségük speciális terméket gyárt, illetve szolgáltatást nyújt. A beszállítók egy része kizárólagosan felelős egy adott termékért. Véleményem szerint egy ilyen helyzetben mindkét fél számára fontos a megbízhatóság és a hosszú távú gondolkodás. S mivel akár egy termék hiánya is képes zavarokat okozni a terelésben, s a beszállító számára a partner megtartása kulcsfontosságú, így előtérbe kerül a Hirschmannál már elemzett *voice stratégia* bármiféle probléma felmerülése esetén. Ezt igazolja a minőségi hibák már ismerttetett kezelése is: ezek nem feltétlenül jártak a kapcsolatok megszakadásával.

Összességében úgy tűnik, a vállalatok nagy része sikeres. A versenyelőnyt firtató nyitott kérdésre azonban rendkívül sokféle, ám a vállalatokról kialakult képet nagyrészt alátámasztó választ kaptam. A külföldi tulajdonú cégek leányvállalatai közül több a hozzáértést, a tőkeerőt és a méretgazdaságosságot, az anyacég globális kapcsolatait említette versenyelőnyként; egy-egy vállalat a márkanévét, a terméktervezésben megmutakozó előnyeit, az értéknövelt szolgáltatás nyújtásának képességét, a K+F előnyöket hozta fel.

A magyar tulajdonú közepes és kis, újonnan alakult vállalkozások közül többen említették a kis méretet, rugalmasságot, versenyképes árat, egy-egy cég a központi vezetés előnyeit, a hozzáértést, a szellemi tőkét, a kis piaci szegmens megcélzását, az egyedülálló technológia alkalmazását, a kapcsolatrendszer, a megbízhatóságot, a minőséget, a tőkeerőt, a növekedést emelte ki. A privatizált, ma magyar magántulajdonban levő vállalatok szinte mindegyike a tapasztalatot, az iparágba történő korai belépést és a méretnagyságot, kisebb arányban a sikeres átalakulást, a japán minták átvételét, az alacsony vidéki munkabérekét említette.

A vállalatok közül hat számolt be arról, hogy elnyerte a rangos Év Beszállítója Díjat, ezek közül csak kettő volt külföldi tulajdonban. Kettő olyan is akadt közöttük, amely már háromszor is elnyerte ezt a címet, ezek magyar, vagy többségében magyar

tulajdonban levő vállalatok. Két vállalat pedig beszámolt arról, hogy Minőség Díjat kapott. Ez szintén jelzi, hogy léteznek olyan hazai cégek, amelyek képesek helytállni, teljesíteni a szigorú előírásokat.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK: A FORDISTA-TOYOTISTA PARADOXON

A magyar Suzuki (japán vállalat létre) nem tekinthető minden értelemben klasszikus toyotista vállalatnak, s a kialakuló beszállítói hálózat sem tiszta toyotista vertikális lánc. Bár a toyotizmus hosszabb távú, viszonylag mély kapcsolatokra építő elvei a készített interjúk alapján nyilvánvalóak, az elsővonalbeli beszállítók között nem csak nagyvállalatok és rendszerintegrátorok találhatók. Ennek okai a Magyar Suzuki Rt. létrejöttében, fejlődéstörténetében, illetve a méretében keresendők. A rendkívül kis szériaszámban működő, a hazai beszállítói arányokat az akkori előírások alapján növelni kénytelen vállalat nagy erőfeszítéseket tett a hazai beszállítói kör növelésére, s igen sok olyan hazai kis- és középvállalat, amely más esetben csak másod- vagy harmadvonalbeli beszállító lehetne, elsővonalbeli partnerré vált. Mindez az elmúlt néhány évben több olyan külföldi globális beszállítót a magyar Suzuki partnerévé tett, illetve hazánkba vonzott, amelynek az 1990-es évek kisebb Suzukija nem lett volna méretgazdaságos partner. A gyártott termékeket, a vállalatok méretét és néhány esetben az együttműködés mélységét tekintve a fordizmus jegyei is láthatók.

A toyotista és a fordista elvek egyidejű érvényesülése több szempontból vizsgálható, én egy pozitív, főleg a múltra és az elsővonalbeliek szerepére tekintő, valamint egy pesszimista, a jövőbeli lehetőségeket és a teljes vertikális láncot elemző tanulságot vonok le. Ezt tekinthetjük egyfajta fordista-toyotista paradoxonnak is.

Összességében a Suzuki esetében a beszállítói válás esélyei rendkívül jók voltak, hiszen a fent leírt (és az erről szóló részben részletesen elemzett) struktúra egyesítette mind a fordizmus, mind a toyotizmus előnyeit: a kisebb vállalatok is elsővonalbeli beszállítók lehetnek, a Suzuki hosszabb távú, sok esetben valódi partneri kapcsolatokat alakított, illetve alakít ki. Fontos megjegyezni azonban, hogy mindezek csupán lehetőségek, amelyekkel egyrészt nem minden vállalat tudott élni, másrészt az együttműködés potenciális előnyeit kihasználni a Suzuki kemény árcsökkenést elváró, a vállalat folyamatait jól ismerő politikája, az erős nemzetközi verseny miatt korántsem könnyű.

A klasszikus japán toyotizmus csak megfelelő vállalati környezetben érvényesülhet, hazánkban ez nyilvánvalóan nincs meg, igen gyenge a hazai tulajdonú nagyvállalati, középvállalati kör, akire a toyotizmust építeni lehetne. Látható volt, hogy a vállalat megalakulása, tulajdonosi köre, mérete alapvetően meghatározza a vertikális láncban elfoglalt pozíciót. Nincs szabályos többlépcsős vertikális lánc, annak ellenére sem, hogy a végtermék technológiai szempontból komplexnek tekinthető. A létező láncok átnyúlnak az országhatárokon, hiszen a nemzetközi nagyvállalatok globálisan optimalizálják termelésüket, s ezt a jelenlegi nemzetközi kereskedelmi szabályozás egyre inkább lehetővé teszi. A toyotizmus pedig a valódi partnernek tekinthető nagyvállalatokat preferálja, a már meglévő globális kapcsolatokat használja ki. Ezért az interjúk során nem lehetett az eredeti koncepció szerint egy hosszú beszállítói piramist végigkövetni: nincs valódi hazai vertikum. A Suzuki növekvő termelése, a

standardizálás, a nemzetközi verseny a beszállítóktól is nagyobb méreteket követel meg, ez csökkenti a hazai vállalatok versenyképességét: a vállalatok egyre tágabb rádiuszban (sokszor globálisan) keresik a beszállítókat. A vizsgált cégek nagy része kis- és középvállalat, és bár közvetlenül a tőkehiányt nem érezték problémának, többségük jól látta, hogy kapacitásaik nagy részét leköti a Suzuki, amely nagyfokú függőséget jelent, ennek hátrányai a 2008 őszen az autóiparba is begyűrűző válság során még inkább nyilvánvalóvá váltak. Mindez nagyban behatárolja a hazai kis- és középvállalatok lehetőségeit, kivéve, ha globális beszállítóvá tudnak válni (a vizsgált cégek között azért erre is láttunk példát). Beszállítóvá válni ma már nehezebb, mint az 1990-es években volt: a legtöbb esetben a kapcsolatok már stabilak, kötődnek a hosszú termék-életciklushoz, s a Suzuki sem keresi már a beszállítókat. A konvojigráció jelenségével szűkül a befogadó ország vállalatainak lehetősége arra, hogy az első beszállítói vonalba bekapcsolódjanak. Ugyanakkor – hacsak nem települnek át tömegesen a másodvonalbeli beszállítók is a konvojra – növekedhet a másodvonalbeli hazai beszállítók termékei iránti kereslet. Magyarországon összességében az első vonalra is csak részben jellemző a toyotizmus. Kevés a valódi integrátor, ugyanakkor – a toyotizmusra jellemző módon – a kapcsolatok hosszabb távúak. A hazai beszállítók nagy része – mint már említettem – más beszállítói politikával (és rendszerintegrátorokkal) rendelkező beszállítói hálózatokban csak másodvonalbeli beszállító lehetne. A rendszer működésének tehát vannak pozitív oldalai: sokkal könnyebb elsővonalbeli beszállítóvá válni. Véleményem szerint ez a jelenlegi rendszer legfontosabb pozitívuma.

Nagy probléma, hogy a második vonal sok esetben hiányzik, illetve gyenge. Itt már a fordista szemléletmód a jellemző (kivéve néhány esetet, például a másodvonalbeli szerszámgyártókat), s ez nemzetközi szinten érvényesül. A magyar vállalatoknak tehát nagy lehetőséget jelent a beszállítókat segítő toyotizmus, ugyanakkor (bár a lehetőség elvben adott lenne), kevesek tudnak valódi partnerként kapcsolódni a rendszerbe. A fordista beszállító kiszolgáltató helyzete korántsem irigylésre méltó, de még a második-harmadik szinteken sem alakult ki még csak fordista vertikális lánc sem Magyarországon. A jövő sem túlságosan biztató: a nagyvállalatok és rendszerintegrátorok szerepének növekedése (amelynek egyre több jelét látni hazánkban is) egyértelmű jel a toyotista formák felé történő elmozdulásról, amelyben a kisebb hazai vállalatok kevesebb lehetőséghez fognak jutni, legyen szó akár jelenlegi elsővonalbeli beszállítókról, akár potenciális belépőkről.

A Suzuki beszállítói rendszere ötvözi a fordizmus és a toyotizmus jegyeit, ez óriási lehetőségeket rejtett a múltban, de a jövőben egyre nagyobb veszélyeket is hordoz. Az előbbi példák sokfélesége azonban arra figyelmeztet, hogy a magyar vállalatok sikeres integrációja nem csupán a beszállítói hálózat elveitől és struktúrájától függ, hanem többek között magyar vállalatok méretétől, tevékenységétől, technológiai színvonalától is.

## IRODALOM

Artner A. (2003): A magyar telephelyű multinacionális cégek EU-csatlakozásunkkal kapcsolatos érdekei és ellenérdekei. MTA VKI Műhelytanulmányok, 49. szám

- Artner A. (2006): *A külföldi tőke és a hazai KKV-szféra kapcsolatai*. MTA VKI, Budapest
- Brookfield, J.-Liu, R. (2005): „The Internationalization of a Production Network and the Replication Dilemma: Building Supplier Networks in Mainland China” *Asia Pacific Journal of Management* 22 (4): 355–380.
- Bakács A.-Czakó V.-Sass M. (2006): „Beszállítók és hálózatosodás: Az Electrolux Lehel Kft. példája” *Külgazdaság* 50 (7–8): 44–59.
- Bensaou, M.-Venkatraman, N. (1995): „Configurations of Interorganizational Relationships: A Comparison between U.S. and Japanese Automakers” *Management Science* 41(9): 1471–1492.
- Coase, R. H. (1937): „The Nature of the Firm” *Economica*, 4: 386–405.
- Chung, Wilbur-Mitchell, W.-Yeung, B. (2003): „Foreign Direct Investment and Host Country Productivity: The American Automotive Component Industry in the 1980s” *Journal of International Business Studies* 34(2): 199–218.
- Cusumano, M. (1985): *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota*. Harvard University Press, Cambridge
- Czakó E. et al. (2003): *Magyarország autóiparának helyzetéről az Európai Unióhoz való csatlakozást megelőzően – a csatlakozás okán várható változások*. BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 30. sz. műhelytanulmány, Budapest
- Diczházi B.-Árva L. (1998): „A hazai beszállítói ipar alakítása” *Valóság* 41(11): 21–33.
- Dyer, J. H.-Nobeoka, K. (2000): „Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case” *Strategic Management Journal* 21 (3): 345–367.
- Etzioni, A. B. (2008): „Bail out the workers, not the plants” *The Huffington Post* (11 November 2008) [http://www.huffingtonpost.com/amitai-etzioni/bail-out-the-workers-not\\_b\\_143094.html?page=2](http://www.huffingtonpost.com/amitai-etzioni/bail-out-the-workers-not_b_143094.html?page=2) lekérdezve: 2008. november 30.
- Éltető A. (2000): *Foreign Direct Investment in Spain and Hungary: Main Patterns and Effects with Special Regard to Foreign Trade*. PhD-Értekezés. BKÁE, Nemzetközi Kapcsolatok Doktori Iskola, Budapest
- Farkas P. (2000): „Innováció Magyarországon” *Céggazdaság* 8(10): 164–174.
- Farkas P. (2001): „A külföldi működőtőke hatása a K+F-re és az innovációra Magyarországon” in: Simai M.-Gál P. (szerk.): *A működőtőke kivitele és a technikai fejlődés a XXI. század küszöbén*. Oktatási Minisztérium, Budapest
- Farkas P. (2004): *A külföldi működőtőke-beruházások és a technológiai transzfer új tendenciái*. MTA VKI, Budapest
- Fujita, K.-Hill, R. C. (1995): „Global Toyotism and Local Development” *International Journal of Urban and Regional Research* 19: 7–22.
- Futó P.-Hurton E. (1997): *A kis- és középvállalkozások háttérripari-beszállítói együttműködésének javítására, vállalkozói hálózatok kialakítására, alkalmazható kormányzati technikák és ösztönzők, a fejlett országok tapasztalatainak figyelembevételével*. Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft, Budapest
- Gereffi, G. (1999): „International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain” *Journal of International Economics* 48 (1): 37–70.
- Hamar J. (2001): „A külföldi és a hazai tőkével működő vállalatok szerepe a magyar iparban” *Külgazdaság* (45(4): 4–34.

- Hamar J. (2003): *Mechanism of Productivity Growth through Inward Foreign Direct Investment*. Kopint-Datorg, Prague Workshop, 20–21 June 2003
- Hamar J.–Mészáros Á.–Béres A. (2003): *Productivity Gap and Restructuring, Mapping the Technology Structure of Branch Plants and Technology Integration of CEECs*. Kopint Datorg, Budapest
- Heimer Gy. (2008): „Csatában akarok meghalni” Heimer György interjúja Suzuki Osamuval, a Suzuki Motor elnök-vezérigazgatójával. *Heti Világgazdaság*, 2008. június 7. 23. szám.: 78–79.
- Hill, C. W. L. (1995): „National Institutional Structures, Transaction Cost Economizing and Competitive Advantage: The Case of Japan” *Organization Science* 6(1): 119–131
- Hirschman, A. O (2000): *Versengő nézetek a piaci társadalomról – és egyéb újabb keletű írások*. József Műhely Kiadó, Budapest
- Hudson, R. (1994): „New Production Concepts, New Production Geographies? Reflections on Changes in the Automobile Industry” *Transactions of the Institute of British Geographers, New Series*, 19 (3): 331–345.
- Humphrey, R. H. – Ashforth, B. E. (2000): „Buyer-Supplier Alliances in the Automobile Industry: How Exit-Voice Strategies Influence Interpersonal Relationships?” *Journal of Organizational Behaviour* 21 (6): 713–730.
- Hutton, W. (2008): „Detroit has run out of road. The car's future lies in Europe” *The Observer* (December 7 2008)  
<http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2008/dec/07/car-future-general-motors-bailout> lekérdezve: 2008. december 9.
- Kemenczei N. – Nikodémus A. (2006): „Autóipari trendek a nagyvilágban és hazánkban” *Külgazdaság* 50(3): 57–66.
- Kotabe, M.–Martin, X.–Domoto, H. (2002): „Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration and supplier performance improvement in US and Japanese automotive industries” *Strategic Management Journal* 24(4): 293–316.
- Lieberman, M. B.–Asaba, S. (1997): „Inventory Reduction and Productivity Growth: A Comparison of Japanese and US Automotive Sectors” *Managerial and Decision Economics* 18 (2): 73–85.
- Lieberman, M. B.–Demeester, L. (1999): „Inventory Reduction and Productivity Growth: Linkages in the Japanese Automotive Industry” *Management Science* 45 (4): 466–485.
- Mosoniné F. J. (1997): *Az innováció névtelen háttországa: A külföldi működőtőke multiplifikátor hatása*. OMFB, Budapest
- Pavlínek, P. (2002): „Restructuring the Central and Eastern European Automobile Industry: Legacies, Trends and Effects of Foreign Direct Investment” *Post Soviet Geography and Economics* 43 (1): 41–77.
- PWC (2007): *Automotive manufacturing in Central and Eastern Europe*. Price Waterhouse Coopers.  
[http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/5272B7569A7EAE4F85257279006605B3/\\$File/eastern-influx-partI-final.pdf](http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/5272B7569A7EAE4F85257279006605B3/$File/eastern-influx-partI-final.pdf) lekérdezve: 2008. május 1.
- Ruane, F. (2001): „Reflections on linkage policy in irish manufacturing – policy chasing a moving target?” United Nations Economic Commission for Europe /

- EBRD Expert Meeting on Financing Development. Geneva, 2001. December 3. Country Paper for Session II.
- Sadler, D. (1994): „The Geographies of Just-in-Time: Japanese Investment and the Automotive Components Industry in Western Europe” *Economic Geography* 70 (1): 41–59.
- Sass M.–Szanyi M (2004): „Hazai beszállítások és az EU-csatlakozás” in: Bagó E. (szerk.): „Gazdasági szerkezet és versenyképesség az EU csatlakozás után” A VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági konferencia előadásai. MTA Ipar- és Vállalatgazdaságtani Bizottsága, Budapest
- Smitka, M. J. (1990): „The Invisible Handshake: The Development of the Japanese Automotive Parts Industry” *Business and Economic History*, Second Series (19): 163–171.
- Szalavetz A. (2000): *Hagyományos iparágak – hanyatló iparágak*. Oktatási Minisztérium, Budapest
- Szalavetz A. (1999): *Technológia transzfer, innováció és modernizáció német tulajdonban lévő feldolgozóipari cégek példáján*. OMF, Budapest
- Szanyi M. (2001): „Stratégiai szövetségek és tartós vertikális kapcsolatok a magyar gazdaságban” *Vezetéstudomány* 32(1): 31–37.
- Stiglitz J. (2008): „Chapter 11 is the right road for US carmakers” *The Financial Times* (December 11 2008) <http://www.ft.com/cms/s/0/1a2e2042-c79f-11dd-b611-000077b07658.html> lekérdezve: 2008. december 15.
- Streeck, W. (1998): „Book Review of Tolliday, Steven - Zeitlin, Jonatjan: The Automobile Industry and Its Workers: Between Fordism and Flexibility” *The Business History Review* 62(4): 720–722.
- Turnbull, P. – Oliver, N. – Wilkinson, B. (1992): „Buyer-supplier relations in the UK automotive industry: strategic implications of the Japanese manufacturing model” *Strategic Management Journal* (13) 2: 159–168
- UK Know How Fund (1998): Összefoglaló jelentés és javaslatok megfogalmazása a KKV szektor lehetőségeinek fejlesztésére. Kézirat.
- UNCTAD (2001): World Investment Report 2001. Promoting Linkages. United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva
- Vince P. (2001): „A vállalati beszerzési és értékesítési kapcsolatok rendszere: Egy gépipari felmérés eredményei” *Közgazdasági szemle* 48(11): 980–992.