

**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**

Készült a Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány és a Commerzbank, valamint  
a Noerr és Társai Iroda együttműködésében

a Német Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara (DUIHK) és tagvállalatai  
szakmai támogatásával

Készítette:

Gyukics Rita  
Klauber Mátyás  
Palócz Éva  
Pácsi Erzsébet  
Vakhal Péter

A munkacsoportot vezette:  
Klauber Mátyás

**2011. április**



## Tartalomjegyzék

A fontosabb megállapítások összefoglalója .....	4
1. A gép- és járműgyártás logisztikai specifikuma: a beszállítás .....	8
1.1 A beszállítói rendszer .....	8
1.2 A térségi és a magyarországi fejlesztések logikája .....	9
1.3 A beszállítási rendszer előrelátható magyarországi fejlődési pályája .....	10
2. A kutatási cél, az alkalmazott módszerek és források .....	13
3. Beszállítói struktúra szintjei a gép- és járműiparban .....	15
3.1. Első szintű beszállítók, integrátorok .....	15
3.2. Második szintű beszállítók .....	17
3.3. Alsóbb szintű beszállítók .....	22
3.4. A magyar paradoxon: fejlett, sokszereplős a beszállítói ipar .....	22
3.5. Beszállítói életpályák .....	23
3.6. A gyártók együttműködésének problémái és a klaszterek lehetséges szerepe .....	25
3.7. Az ágazat neuralgikus pontja: a szakember-utánpótlás .....	29
4. A beszállítói ágazatokban működő vállalatok gazdasági helyzete .....	31
4.1. A gép- és járműipar nemzetgazdasági összefüggésben – röviden .....	31
4.2. A beszállítói ágazatokban működő vállalatok gazdasági helyzete .....	32
5. Javaslatok a beszállítói piacra lépés megkönnyítésére .....	37
Mellékletek .....	46
1. Első szintű gépipari beszállítók Magyarországon .....	46
2. Az 50 fő/500 millió forint árbevétel feletti cégek száma a vizsgált ágazatokban ....	49
3. Interjúlista .....	51
4. A magyar járműipar SWOT táblája .....	52
Források .....	53

## A fontosabb megállapítások összefoglalója

A hierarchikusan felépülő ipari beszállítási rendszer nagy volumenű, rugalmas késztermékgyártást tesz lehetővé, miközben a beszállítókat többszintű hálózattá, beszállítói piramissá szervezi. A résztvevőek kiszervezése, az elemi alkatrészek helyett már összeszerelt, megmunkált részegységek felhasználása a késztermékgyártónak számos előnyt biztosít. Nemcsak személygépkocsik, hanem más gépipari termékek előállításánál is beszállítói rendszerek alakultak ki.

A késztermékgyártóknak közvetlenül beszállító, első szintű (Tier 1) beszállítók maguk is jócskán élnek a beszállítás, mint forrás lehetőségével. Így alakul ki a *beszállítói piramis*.

Az elmúlt két évtizedben a *kelet-közép-európai térség* a külföldi multinacionális gép- és járműgyártók szisztematikus relokációs célterületévé vált, s ezzel beépült a beszállítói piramisba. A térség versenyelőnye elsősorban az olcsó, rugalmasan foglalkoztatható, motivált munkaerőből és a fő piacok gyors elérhetőségéből fakad.

*Magyarországon* a beszállítói hálózat fejlettsége a régiós átlagot meghaladja, de nyugat-európai mércével elmaradott. Pedig a beszállítói potenciál óriási, mivel nem csak a hazai gyártóknak, hanem a külföldi vállalatoknak is elemi érdeke, hogy a magyarországi beszállítói hálózatot bővítsék.

A Magyarországon megtelepedett gép- és járműgyártó multinacionális vállalatok (OEM-ek: Original Equipment Manufacturer), valamint az őket kiszolgáló első szintű beszállítók legalább háromszintes beszállítói piramist építettek ki Magyarországon. Egyes nagy multinacionális vállalatok rendkívül alapos, működőképes, érdemi beszállítói stratégiát és gyakorlatot alakítottak ki. Többen továbblépést is terveznek e téren, beszállítói park létrehozását tervezik, ahol komponensgyártóik felépíthetik üzemegységüket. Ma még az elsődleges beszállító cégek túlnyomó része külföldi szakmai cégek magyarországi leányvállalata: magyar céget csak elvétve találhatunk közöttük. A második és alacsonyabb szintű beszállítói státusz viszont reálisan, ha nem is könnyen elérhető.

A hazai vállalatok számára a beszállítói szerep elnyerése számos előnnyel jár. A sikeres beszállítók nagy volumenben rendelő, korrekten fizető, 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 élőmunka költségeivel 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/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. 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 kutatás célja hármias:

1. Behatárolni azt a vállalati kört, amely alkalmas beszállítói pozíció megszerzésére;
2. Kialakítani egy legalább részleges szempontrendszert, amely alapján megítélhető, hogy egy vállalat egyáltalán alkalmassá tehető-e a beszállítói pozíció elnyerésére.
3. Javaslatok azon, elsősorban gazdaságpolitikai intézkedésekre, amelyek a beszállítói rendszer elvárt fejlődéséhez szükségesek.

A beszállítási kapcsolatokra ható tényezők minél teljesebb feltárása érdekében több csatornán keresztül gyűjtöttünk adatokat, információkat, kétfázisú interjúsorozat készült.

A hazai, elsősorban középvállalati (esetleg nagyobb kisvállalati) kör "helyzetbe" hozását céloztuk meg, az e téren nagyon tanulságos és ismert német példa figyelembevételével.

*Első szintű beszállítók:* a végtermékgyártóknak közvetlenül (is), saját nevükön beszállító ipari üzemek, egyben az alsóbb szintű beszállítók termelését közvetlenül vezérlő integrátorok. Az első szintű beszállítók zöme maga is multi. Az első szintű beszállítóknak meg kell felelniük gyártóként, úgy szervezik saját beszállítói hálózatukat, hogy versenyképesek maradhassanak.

*A második szintű beszállítók* jelentik az egész beszállítói piramis „teherhordó gerincét.” A második szintű beszállítók elsősorban az első szintű beszállítókkal állnak kapcsolatban. Azok bírálják el alkalmasságukat, minősítésüket. E szinten már hazai tőkéből létrehozott közepes vállalkozások is találhatóak.

A második szintű beszállítókkal szemben támasztott követelményrendszer igen szerteágazó.

1. Alapvető feltétel a beszállítók **minősítése, minőségtanúsítása**, illetve a korszerű vállalati irányítási, menedzsment rendszerek alkalmazása. A menedzsmenttel szemben támasztott követelmény adott esetben az alsóbb szintű beszállítói lánc menedzselésének képessége is.
2. **K+F motiváció, innovációs képesség**, technológiai adottságok, folyamatos termékfejlesztési képesség. Minél innovatívabb a beszállító, annál jobb ár-pozícióba kerülhet. A megrendelőtől kapott gyártási dokumentáció adaptálásának képessége azonban alapfeltétel.
3. **Tőkeerő** (álló- és forgótőke) ellátottság, hitellehetőségek. Az első két feltétel megléte mellett, a beszállítói ambíciókkal rendelkező vállalatnak pénzügyi tartalékokkal rendelkeznie kell. Bár gyakori példa, hogy a beszállítói piramis magasabb szintjén álló cég ellátja a beszállítót a szükséges gépekkel (ezzel mentesíti bizonyos beruházási költségektől), az előfinanszírozáshoz szükséges forgótőkét a beszállítónak mindenképpen biztosítani kell.
4. **Személyi feltételek:** az innováció-képesség mellett (mérnöki színvonal) a cégnek rendelkeznie kell vezetési, üzleti és piacismerettel, megfelelő műszaki és gazdálkodási kommunikációs képességekkel (a management nyelvtudása fontos előny). Fontos feltétel a jól képzett, tapasztalatokkal rendelkező és motivált szakember-gárda megléte. Felmérésünk szerint ez a hazai beszállítói tevékenység neuralgikus pontja, mivel a műszaki területeken óriási a szakmunkás hiány és a kisebb cégek kevésbé tudják megfizetni a jól képzett szakembereket, valamint – a nagy cégekkel ellentétben – jellemzően nem tudják biztosítani a szakmunkás-utánpótlás saját kinevelését.

5. **Egyéb feltételek:** Jellemzően azok a cégek tudnak sikeres beszállítóvá válni, amelyek a fenti feltételek teljesítése mellett rendelkeznek bizonyos „bizalmi tőkével”, referenciákkal. Külön előny az exportálási háttér, amely már tapasztalatokat nyújtott a megrendelő elvárásaihoz való alkalmazkodásban.

Nem elhanyagolható előny a megrendelőhöz való **földrajzi közelség**. A nagyvállalatok ugyanis olyan beszállítói hálózat kialakítására törekednek, amely a cégek körül, vagy legalábbis azokhoz közeli ipari parkból biztosítja a folyamatos termék-ellátást.

A beszállítói hálózat alacsonyabb szintjein már ma is többszáz hazai tulajdonban álló vállalkozás működik, néhány tucatnak pedig sikerült az alsóbb szintről sikeres második lépcsős beszállítóvá avanzsálnia az elmúlt két évtizedben. E sikeres cégek útja, ha nehezen is és magas rizikók mellett, továbbra is járható.

A beszállítói hálózat fejlődése előtt álló legfontosabb akadályok és legégetőbb hiányok:

- A megkívánt pénzügyi tartalékok hiánya, és a hitel-források szűkösége;
- Súlyos szakember-hiány a műszaki szakmák teljes vertikumában, közép-és felsőfokú végzettségűek tekintetében egyaránt;
- Gyakran az üzletvezetési menedzsment ismeretek, kevés tapasztalat a külföldi cégek elvárásairól, a velük való üzleti kapcsolatok alakításáról.
- A magyar kkv szektor szétaprózottsága, és a vállalati együttműködések alacsony szintje, ami akadályozza, hogy a felsorolt követelményeket a kis cégek együttesen, összefogással teljesítsék (közös fejlesztés, közös képzés, nagyobb termék-mennyiség biztosítása, nagyértékű gépek esetlegesen közös beszerzése).

A nemzetközi és a hazai tapasztalatok szerint elsősorban azoknak a vállalatoknak van esélyük komoly beszállítói pozíciókra, amelyek legalább 50 főt alkalmaznak és árbevételük eléri az 500 millió forintot. Ebből azonban Magyarországon 2008-ban mindössze **773** volt, s közülük is mindösszesen 607 a pozitív üzemi eredménnyel bíró (nem veszteséges) cég (ebből is 199 kizárólag külföldi tulajdonú).

A kis cégek számára (50 fő alatt) az előrelépés paradoxona, hogy amelyeknek sikerül is megkapaszkodniuk a beszállítói piramis alsó 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 kezdi, majd, a képződő nyereség folyamatos újra-befektetésével (szerves fejlődéssel) egyre feljebb lép a beszállítói hierarchiában. Különösen, ha emellett nincs más, magasabb nyereséget biztosító tevékenysége.

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. Ilyen – műszakilag és gazdaságilag kellőképpen megalapozott projektek – esetében lehetne fontos szerepe a Gazdaságfejlesztési Operatív Program (GOP) támogatásainak

A másik járható út a cégek összefogása, esetleg összeolvadása lenne, amely által tőkeerősebb vállalatok jöhetnének létre. A kétféle fejlesztési út nem feltétlenül mondana ellent egymásnak, amennyiben a GOP preferálná a vállalati együttműködések.

## **Javaslatok:**

### **Állami feladatok:**

- Több mérnököt képzése, mivel a hazai gyártó vállalatok már jelenleg is több ezer műszaki képzettségű szakembert tudnának alkalmazni.
- A középfokú szakoktatás, szakmunkásképzés reformja a kurrens fémipari szakmák oktatásának növelése érdekében.
- Az iskolai nyelvoktatás javítása (a beszéd- és szövegértés irányában).
- A foglalkoztatás rugalmasabb szabályainak kialakítása, a meglévő szabályok fenntartása. Fontos telephelyi előnyünk a foglalkoztatás hazai szabályozásában rejlik, amely a munkaadó szempontjai szerinti rugalmas munkaidő-beosztást a szomszéd országoknál nagyobb szabadsággal teszi lehetővé.
- EU-s és kormányzati támogatási projektek elbírálásának felgyorsítása, átláthatóságuk javítása.
- A multinacionális vállalatok letelepedési támogatásának (EKD) összekötése a magyar beszállítói részarány növelésének elvárásával. (Óvatosan, indikatív jelleggel, mert ez kétélű lehet.)
- A telekalakítás, kisajátítás szabályait életszerűbbé tétele.
- A beruházásösztönző, gazdaságfejlesztési, klaszterprogramok folytatása, felélesztése, megnövelt forrásokkal.
- Típusbizonyítványok, iparjogvédelem területén kihasználni a megengedőbb EU-szabályozást.
- A hazai buszgyártás újjáélesztésének támogatása.

### **Önkormányzatok**

- Az önkormányzatok számára meg kell teremteni egy iparfejlesztési megbízott állításának jogi és pénzügyi lehetőségét.
- A magyarországi munkaerő nagyon alacsony országon belüli mobilitásának javítása a helyi lakhatás megoldásával (önkormányzati lakások).

### **Bankok**

- A banki számlavezetési díjaknak az adott cég működésére való szabása, hogy elkerülhetővé váljon pl. az, hogy egy bankok közötti hazai átutalás drágább legyen, mint egy külföldi.
- Rugalmasabb forgóeszköz-ellátás a Tier 2-3 beszállítók számára.
- Az adott beszállító igényeinek megfelelő, rugalmas, hosszabb lejáratú (éven túli, akár 3-4 éves) forgóeszközhitelbiztosítása.
- A bankok együttműködése abban az esetben, ha egy adott céget közösen finanszíroznak.
- Részletesebb tájékoztatás az ügyfeleknek a fedezeti ügyletekről.

# 1. A gép- és járműgyártás logisztikai specifikuma; a beszállítás

## 1.1 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** szervezi<sup>1</sup>. 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 kiélezett 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 résztvevőek kiszervezése, az elemi alkatrészek helyett már összeszerelt, megmunkált részegységek felhasználása **a késztermékgyártónak számos előnyt** biztosít<sup>2</sup>. 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 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 (kötőelem, golyóscsapágy stb.).

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

---

<sup>1</sup> 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.

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

alkalmasságát, minőségbiztosítási rendszerét, alkalmazkodnia kell a megrendelő által elvárt kommunikációs igényekhez, el kell fogadnia a gyakran leszorított és évről-évre csökkenő átvételi árakat.

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 *ex ante* 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 átháramlanak<sup>3</sup>.

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 például (Knorr-Bremse, Bosch), miközben magyarországi termelésük zömét külföldre szállítják, az autógyárakhoz hasonlóan legalább háromszintes beszállítói piramist építettek ki Magyarországon, függetlenül attól, hogy érintett terméküket a járműipar használja-e fel.

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 árcsökkenési kényszert tartalmaznak. Az éles versenynek köszönhetően az elsődleges, másodlagos beszállítók is érdekeltek termékeik műszaki fejlesztésében, és mivel relatíve szűk termékkálát 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.

## *1.2 A térségi és a magyarországi fejlesztések logikája*

A beszállítói hálózatok jelentőségét „itt és most” mintegy tovább erősít, 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 autó-

---

<sup>3</sup>Nem 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.

összeszerelés jelentéktelen kivételével). Ehelyett komoly kapacitás- és piacbővítések (Dacia, Skoda), illetve zöldmezős gyárépítések (Csehország, illetve Szlovákia), és különösen az elmúlt egy-két évben Magyarország (régibben Suzuki, most Mercedes, GM-Opel, és több lépcsőben Audi) zajlottak.

A kelet-közép-európai térség (nyugat-európai és távol-keleti gyártók) nyugat-európai piacra szánt járműtermelésének, személygépkocsi-gyártásának **szisztematikus relokációs célterületévé** vált. Nyugat-Európában autógyárak szűntek meg, és csak kivételképpen jöttek létre újak<sup>4</sup> 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 áttevődjen a Távol-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.

### *1.3 A beszállítási rendszer előrelátható magyarországi fejlődési pályája*

Könnyen prognosztizálható, hogy a beszállítói háttér fejlettsége előbb-utóbb az élőköltség költségeivel összemérhető jelentőségű **mérlegelési szemponttá** válhat a további beruházási projekteknél.

Magyarország a beszállítói kínálat szempontjából ambivalens helyzetben van. A beszállítói hálózat fejlettsége a régiós átlagot meghaladja, de nyugat-európai mércével elmaradott. Ráadásul a magyar járműipari beszállítók termelésének iparági becslés szerint **90%-a külföldre** megy. Az export természetesen nem kárhozthatandó, ugyanakkor elégtelen a hazai járműgyárak helyi forrásból származó beszerzési színvonala. Ha e téren nem történik előbb-utóbb változás, az a további magyarországi járműipari nagyberuházások tényleges akadályává válhat.

---

<sup>4</sup>Pl. a Sochaux-i PSA üzem Franciaországban.

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 el 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 cégmegszünések száma nem volt jelentős: 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.

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.

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 „**konvojvállalkozásnak**”. A nagy autógyártók, illetve első szintű beszállítók körül, főként az ipari parkokban, gyakran „kerítésszomszédként” 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.

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.

Sajtóhír szerint<sup>5</sup> az Audi Hungaria továbblépést tervez e téren is. Mintegy 2,5 millió négyzetméteres telephelyén egy **beszállítói park** létrehozását tervezi, ahol komponensgyártói felépíthetnék üzemegységüket. A társaság így összesen 15 ezer embernek adhat munkát.

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 háttérét.

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. Nem utalnak arra sem, hogy a Nemzeti Külgazdasági Hivatal, illetve a jogelőd, az ITDH még működő honlapján

---

<sup>5</sup> <http://www.vg.hu/velemen/interju/mire-szamithatnak-a-hazai-autoipari-beszallitok-329176>

„gyűjtik” a reménybeli beszállítók előzetes jelentkezését. A kérdőív a mondott helyen egyébként valóban elérhető, kitölthető, de tartalmilag igen szerény, nem alkalmas hatékony, tárgyyszerű előszűrésre az érdemi kapcsolatfelvétel előtt.

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.

## 2. A kutatási cél, az alkalmazott módszerek és források

A kutatás alapvető célja, hogy eredményeivel, javaslataival, gyakorlati tanácsaival hozzájáruljon a magyar vállalatok beszállítói pozícióinak erősítéséhez, s ezzel egy erős középvállalati réteg kialakulásához.

**A kutatás célja** hármas:

1. Behatárolni azt a **vállalati kört**, amely potenciálisan alkalmassá tehető a stabil beszállítói pozíció megszerzésére;

A beszállítóvá válás minden pozitív mikro- és makrogazdasági hatása ellenére nem járható út valamennyi magyarországi termelő számára. Ezért a kutatás feladata volt, hogy lehatárolja azokat a jellemzőket, amelyek megléte esetén a vállalkozások a siker reális reményében tehetnek erőfeszítést e státusz elérésére. Kialakítani egy legalább részleges szempontrendszert, amely alapján megítélhető, hogy egy vállalat egyáltalán alkalmassá tehető-e a beszállítói pozíció elnyerésére. Ez a szempontrendszer pénzügyi, technológiai paraméterek, személyi specifikumok, és intézményi-szervezeti jellegzetességek kombinációját jelenti.

2. Javaslatok azon, elsősorban gazdaságpolitikai intézkedésekre, amelyek a beszállítói kör, a beszállítási piacon sikeres magyarországi vállalkozások piacra lépésének megkönnyítésére, illetve e sajátos piacon elérendő sikerekhez, a tartós piacon maradáshoz szükségesek.

Tény, hogy Magyarországon a szakmai vélekedések szerint **alacsony a beszállító vállalatok száma és aránya**. Sok vállalkozás elvileg érdeklődne a beszállítási lehetőségek iránt, de gyakorlatilag a beszállítói piacon kezdeményező lépést nem tesz, ügyletet nem köt. A beszállítók a kívül rekedtek szemében mintegy zártkörű **elitklubot** alkotnak, tanulmányunk azt kívánja bizonyítani és részletesen kifejteni, hogy a beszállítói státusz nem valamiféle predestináció révén meghatározott előjog, hanem a jól körülhatárolható feltételek megteremtésének a függvénye.

Az elmúlt évtizedekben a **beszállítóvá válás módja** időről-időre változott, ráadásul nem választható el az egyes, eredetileg más céllal létrejött gyártók, vállalkozások cégtörténetétől. Másféle úton, másféle indulókövetelmények teljesítésével vált beszállítóvá az a vállalkozás, amely még a rendszerváltás előtt kezdett szállítani a Rábának, az Ikarusznak, vagy éppen a szovjet Ladának. Más logika mozgatta az európai eredetű alkatrészekért a kilencvenes évek elején valósággal harcoló esztergomi Suzuki-gyárat, megint más összefüggések mozgatták a privatizáció során jelentős multicégek birtokába jutott, vagy éppen zöldmezős magyarországi cégek termelését. Ma alighanem nehezebb beszállítóvá válni, mint 10-15-20 éve, véleményünk szerint frissen alapított, családi és egyéb kisvállalkozások nem számolhatnak azzal reálisan, hogy belátható időn belül beszállítóvá válhatnak. Nagyobb az esélyük a piacon azoknak a tőkeerős, szabad kapacitással és/vagy kapacitásbővítési képességgel rendelkező középvállalatoknak, amelyek már bizonyították szakmai és szervezeti értékeiket és tevékenységi körük megfelel a leggyakrabban beszállított termékeknek.

Nem könnyű beszállítóvá válni, még a jó adottságokkal rendelkező cégeknek sem. A kutatás harmadik célja részint a hazai, részint a külföldi élenjáró gyakorlat (**best practice**) alapján bemutatni, mit tehetne az állam, a törvényhozás, az önkormányzatok, a szakmai szervezetek

azért, hogy a magyarországi vállalatok beszállítónak válásának külső és belső feltételeit javítsák. pénzügyi támogatás és annak formái;

### **A kutatás módszere:**

A beszállítási kapcsolatok alakulását determináló tényezők minél teljesebb feltárása érdekében több csatornán keresztül gyűjtünk adatokat, információkat.

- felhasználjuk a **szakirodalomból**, gazdasági sajtóból, illetve korábbi kutatói tapasztalatunkból származó információkat, valamint **konzultálunk** a különböző szakmai, befektetés-ösztönzési szervezetekkel, külföldi (elsősorban a német-magyar) és magyar regionális kamarákkal, vállalati szövetségek képviselőivel;
- Az igények, lehetőségek és adottságok felmérése egy **kétfázisú interjúorozat** keretében:
  - **Első körben** hazai gép- és autógyárakkal, főegység-gyártókkal (Suzuki, Audi,) konzultáltunk a beszállításokkal kapcsolatos tapasztalataikról, véleményükről, és elvárásaikról.
  - Az interjúk **második körében** a multinacionális vállalatok menedzsereivel folytatott interjúk, valamint a Kopint Alapítvány<sup>6</sup> és a DUIHK adatbázisa alapján a már ma is beszállító, illetve e státuszra konkrétan törekvő cégeket kerestük fel,
- Nemcsak **első körös**, hanem második és harmadik **körös** (Tier 1-3) beszállítói pozíciók is a kutatás tárgyát jelentették.

A tanulmány szempontjából nagyon fontos, hogy a hazai, elsősorban középvállalati (esetleg nagyobb kisvállalati) kör "helyzetbe" hozását segítsük elő, **egy hazai, erős középvállalati bázis** kialakítását segítsük, e téren nagyon tanulságos az ismert német példa figyelembevétele.

---

<sup>6</sup> A Kopint-Tárki készítette 2009-ben a magyar gépjármű-gyártás stratégiáját a Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium számára (Kopint és Tárki Zrt.: A járműipari ágazati stratégia kialakítását megalapozó szakmai átvilágító tanulmány, 2008. december).

### 3. Beszállítói struktúra szintjei a gép- és járműiparban

Mára legalább háromszintű, hierarchikusan felépülő vertikális beszállítói hálózat alakult ki a gép- és járműiparban. Általában csak a nagy sorozatban készülő késztermék **alapvető egyediségét, minőségét, piaci helyét determináló** munkafázisokat tartják meg a késztermékgyártók saját vállalati kereteik között (tervezés, alapvető fejlesztés, járműiparban a motor- és a karosszériagyártás, összeszerelés, marketing.) A többi részegységet, szolgáltatást gyakran saját vállalati határukon 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 járműipari befektetők OEM és Tier-1 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 beszállítók fejlesztése számára kedvező külső feltételt jelentenek a termelésüket és ezzel beszerzési volumenüket bővítő Tier-1, OEM, de adott esetben Tier-2-es beszállítók 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 beszállítói 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 beszállított termék sem túl bonyolult. Ugyanakkor, különösen a kecskeméti Daimler megállapodás fényében, aligha életszerű az OEM-ek kirekesztése a fejlesztési stratégiából.

A két szint – és mellel 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 élénkületet, extenzív és intenzív termelési felfutást okoz az alacsonyabb szintű beszállítóknál.

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

#### 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 előszűrik az alsóbb szintű beszállítókat.

Az első szintű integrátorok, beszállítók **jelentős fejlesztéseket** hajtanak végre Magyarországon. Szinte minden nap lehet olvasni a szaksajtóban valamelyik nagy beszállító fejlesztési terveiről, vagy átadott új üzemegységéről.

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 maradhassanak<sup>7</sup>. Az erősen tőke- 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 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 beszállítók, amelyek szállításai valamely egyszerűbb alkatrészre korlátozódnak.

Készítettünk interjút olyan Magyarországon sikeres, jelentős ipari közép vállalattal is, amely büszkén és jogosan hirdeti, hogy közvetlen, első szintű beszállító, mégpedig a globálisan vezető egyik autógyár számára<sup>8</sup>. A közvetlenül beszállított termék valójában viszonylag egyszerű munkafolyamat során készül, hasonlót másod-, harmadszintű beszállítói pozícióból is szállít a felkeresett vállalkozás, persze más megrendelőknek.

A hazai gyártók számára még egy „féloldalas” első szintű beszállítói pozíció is nagyon fontos, mert az előrelépés lehetőségét rejti.

---

<sup>7</sup> <http://www.scmonitor.hu/index.php?p=contents&cid=723>

<sup>8</sup> Az első szintű beszállítói kapcsolat kialakulása különleges, de nem minden tanulság nélküli történet. A történetben szereplő autógyár több magyarországi helyszínt is megvizsgált, közös tulajdonú (Joint venture) fejlesztési, gyáralapítási terveinek megvalósítása érdekében. Egy magyar céggel a tárgyalások különösen jól haladtak, az autógyár próbagyártást kért, gépeket telepített Magyarországra. Amikor a végső – kedvezőtlen – döntés megszületett, nem vitték vissza a gépeket, hanem azóta is rendszeres és közvetlen beszállítóként foglalkoztatják egykori tárgyalópartnerüket, amely egyébként más világcégek 2. és 3. szintű beszállítója.

Az e körbe tartozó gyártók nem tekinthetők klasszikus értelemben első körösöknek, ha ezt a pozíciót nem a végtermégyártóval való kapcsolat szintje, hanem a szállítások komplett jellege, illetve az integrátori 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.

Ugyanennél a cégnél mondták el, hogy fő megrendelőjük egy többszörös tulajdonosváltáson átment, eredetileg bajor, ma francia, autóiipari beszállításokra szakosodott kereskedelmi cég, amely úgy tudott Európa-szerte igen jelentős beszállítói pozíciókat elérni, hogy saját gyártási tevékenysége nincs is. Vagyis kivételképpen **a közvetlen beszállítói és az integrátori szerepkör** akár el is válhat egymástól.

Meg kell jegyezni, hogy ilyen „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 ebben a nehéz piaci szegmensben.

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

### *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, TIER1-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”. Egy másik interjúalanyunk szerint 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 áteszik 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 feltétele<sup>9</sup>.

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.<sup>10</sup> A Magyarországon legszélesebb körben alkalmazott, eredetileg német autóipari beszállítói minőségirányítási rendszer a VDA a 6.3, illetve a 6.5. verziónál tart.<sup>11</sup>

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 előfeltétele<sup>12</sup>.

Olyan tevékenységeknél, pl. alumíniumöntvények megmunkálása, amelyek régóta és sztetenderd 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.

---

<sup>9</sup> <http://www.scribd.com/doc/11337852/Autoipari-Ellatasi-Lanc>

<sup>10</sup> [http://193.6.14.114/Autoipari\\_ellatasi\\_lanc.pdf](http://193.6.14.114/Autoipari_ellatasi_lanc.pdf)

<sup>11</sup> [http://www.tuv.com/hun/hu/index.html?ref\\_mandantid=27&mandantid=27&mapid=66326](http://www.tuv.com/hun/hu/index.html?ref_mandantid=27&mandantid=27&mapid=66326)

<sup>12</sup> <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.<sup>13</sup>

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.

Egy igen érdekes interjú szerint:

- 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.

---

<sup>13</sup> <http://www.sconitor.hu/index.php?p=contents&cid=723>

- Az államnak vagy a bankoknak pozitív listákat kellene csinálniuk, amelyekben a pénzügyi rendezettség mellett, a munkaügyi feltételek (adózás) és munkavédelmi szabályok betartása szerepelne.

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

Ideális a **50-200** fős, jól kézben tartott, átlátható, 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;
- 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 válják 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 360-400<sup>14</sup>, főleg exportra termelő vállalkozásból állhat a magyar beszállítói piac. A belépési lehetőségek nagyon korlátozottak, 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, mégha 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**.

Az interjúalanyok egy része szerint a gyártás rendkívül tőke-igényes, amit véleményük szerint nem éri meg felvállalni. A fő nehézség, hogy nincs fedezet a beruházásokra, a korábbi devizahiteles konstrukción többet nagyot buktak.

Egy interjúalany tapasztalatai szerint 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, úgy véljük, hogy a TIER2-es és 3-as szinteken már kulcsfontosságú költségtényező a távolság. Érdemes megfigyelni, hogy az ipari vállalkozások vagy egy-egy nagyobb OEM köré koncentrálnak, 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.

---

<sup>14</sup> A Magyar Járműalkatrészgyártók Országos Szövetsége főtítkárának becslése szerint

### *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 árait 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.

A fő gond, hogy 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. 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 autóiipari megrendelés a hagyományos fellevevőkhöz képest relatíve jövedelmezőbb.

### *3.4. A magyar paradoxon: valójában fejlett, sokszereplős a beszállítói ipar, de szinte csak exportra termel*

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 a régiós átlagot meghaladja, 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.<sup>15</sup>

*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.

*Harmadszor*, a Nemzeti Fejlesztési Terv keretében most kerülnek átstrukturálásra a fejlesztési támogatások. Fontos lenne, hogy a jövőben a támogatások olyan célzott, stratégiai területekre kerüljenek, amelyek távlatilag a magyar kkv szektor teljesítményében érzékelhető javulást eredményezhetnek.

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.

### 3.5. Beszállítói életpályák

A beszállítóvá válás lehetőségeinek rövid áttekintésekor a második szintű beszállítókra koncentrálunk. Ennek gyakorlatias okai vannak: első szintű beszállító kiemelkedése a magyar középvállalatok köréből, rövid-közép távon még akkor is inkább kivétel, mint szabály, ha a második szintű beszállítókra is kiterjed az elvi kiemelkedési lehetőség. A harmadik és még alacsonyabb szinteken pedig a beszállítói specifikumok fellazulnak, az alacsony egyedi érték miatt nehezen felismerhetővé, nehezen elemezhetővé válnak.

---

<sup>15</sup>A Kopint-Tárki és a Commerzbank együttműködésében 2009-ben készült tanulmány egyértelműen bizonyította, hogy a 2003-2007 között gyorsan növekvő kisvállalatok sikere jelentős mértékben az exportra épült. (Kopint Konjunktúrakutatási Alapítvány: Növekedési stratégiák a kis- és középvállalati szektorban, 2009).

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. Az, hogy az Ikarus privatizációjának választott módja „mintegy előre vetítette a hazai buszgyártás szinte teljes leépülését<sup>16</sup>”, 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 „újraélesztésének”<sup>17</sup>. Mindenesetre, a poszt-szocialista beszállítók első köre nagy **szabad kapacitásokra és képzett, de kihasználatlan** munkaerőre támaszkodva jött létre.

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.

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 rizikós, 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, eben az időben más piaci szegmensekben kell megtermelnie a vállalkozás rezsiköltségeit.

A beszállítói piac hosszútávon **kifizetődő**, mert nagy megrendeléseket, és ha nem is jól, de biztosan fizető és szakmai segítséget nyújtó megrendelőket jelent, de maga a belépés rizikós és költséges.

A beszállítónak válás fenti forgatókönyvei (a volt szocialista vállalatok privatizációjának kivételével) ma is nyitva állnak. A konvojcégek érkezése jó eséllyel megélné a nagy

---

<sup>16</sup>Több interjúalany egybehangzó véleménye szerint a rendszerváltás utáni új Ikarus tulajdonosnak csak akkor lett volna esélye a korábbi termelési volumen legalább részleges fenntartására, ha érdemi tőkebefektetést hajt végre. Erre alighanem csak az iparág valamelyik szakcége (a Daimler, Volvo, esetleg MAN vagy Scania) lett volna képes.

<sup>17</sup>Noha 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.

autóipari 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 autóipari beszállítóként feléleszthetők.

Összefoglalva: azok a saját szakmájukban már sikeres cégek alkalmasak beszállítóvá 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;
- 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.

A leginkább járható útnak a Magyarországon meggyökeresedett első szintű beszállítók megkeresése ajánlható.

### *3.6. A gyártók együttműködésének problémái és a klaszterek lehetséges szerepe*

Mint a fentiekben leírtuk, a hazai vállalatok számára a beszállítói pozíció elnyerésében az egyik legsúlyosabb gond az OEM-ek és integrátorok által elvárt mennyiség elérése (és ehhez megfelelő kapacitások kiépítésének pénzügyi terhe), valamint a folyamatos fejlesztési igény. A **szüksős magyar beszállítói piac** rendkívül szétaprózott, számos kicsi vállalat próbál megkapaszkodni, több-kevesebb sikerrel.

A probléma megoldására kézenfekvő lenne a **piaci szereplők együttműködésének** erősítése, esetleg összeolvadások vagy felvásárlások révén nagyobb vállalatok létrehozása. Összeolvadásokra szinte egyáltalán nincs példa, az elmúlt évtizedben inkább a cégek szétválása és további felaprózódása volt megfigyelhető. A felvásárlásokat pedig a cégek tőkehiánya akadályozza: az egyetlen irányú felvásárlási folyamat az, ha egy külföldi vállalat vásárol meg egy hazai céget (erre számos példa van). Pedig a vállalati méretnek az összeolvadások útján történő növelése azért is lenne fontos, mert a gyors organikus fejlődés lehetőségét a piacon a kis cégek által elérhető alacsony nyereségráta akadályozza. Ilyen körülmények között annak a lehetősége, hogy egy kezdetben kis vállalat – a beszállítói hálózat legalsó szintjére való bekerülés után – folyamatos munkával és fejlesztéssel a piac fontos szereplőjévé nője ki magát, minimálisnak mondható.

A **szakmai szervezetek** fontos szerepet töltenek be a vállalkozások tömörítésében, szerepük azonban elsősorban az információáramlásban, esetleg az ágazat szereplőinek érdekében való közös fellépésben merül ki. Ennél többet tőlük nem is lehet elvárni.

A vállalatok lazább együttműködésének egy sajátos formája a **klaszter**, amelyet a szakirodalom „együttműködő és versenyző vállalatok, kapcsolódó és támogató iparágak,

pénzügyi intézmények versenyen alapuló földrajzi koncentrációja”ként definiál.<sup>18</sup> A klaszter tehát olyan, egymástól kölcsönösen függő vállalatok és kapcsolódó intézmények horizontális és vertikális csoportosulása, amelyek egyszerre együttműködők és versenyzők; földrajzilag egy vagy több régióban koncentrálnak; meghatározott területre/ágazatra koncentrálnak, közös technológiák és képességek kötik őket össze; tudományos alapúak vagy hagyományosak.

A klaszter előnyei megmutatkozhatnak a tagok együttműködésének hatékonysági eredményeiben, amelyeket például közös beszerzés, promóció, közös fejlesztés, esetleg egy nagy értékű gép közös beszerzése és használata biztosít.

### Klaszterek az EU-ban

Napjainkra a klaszterek az EU fontos gazdaságpolitikai tényezőivé váltak. A klaszterek ma már jelentős gazdasági potenciált képviselnek. 2009-ben mintegy 2000 klaszter az Unióban összesen a foglalkoztatottak 38%-ának adott munkát<sup>19</sup>.

A klaszteresdést támogató uniós programokat a DG Enterprise koordinálja. A 2010-ben született elhatározás szerint a 2020-as stratégiában helye lesz egy EU-s szintű integrált klaszterfejlesztési politikának (Európai Klaszterpolitikai Csoport dolgozza ki). A tagállamok feladata azoknak a megoldások azonosítása, amelyeken keresztül erősíteni tudják az üzleti és a tudományos szféra közötti együttműködést a versenyképesség növelése érdekében, másrészt a kormányoknak növelniük kell az eredményességüket a regionális innovációs potenciáljuk kihasználásában.

Az Európai Klaszterpolitikai Csoport három fő irányelv és nyolc akcióterv mentén tett javaslatot a Bizottságnak, hogy a klaszterek miképpen járulhatnak hozzá az EU versenyképességének növeléséhez. Ezek az irányelvek:

1. A klaszterfejlesztési politikának még markánsabban kell megjelenie a gazdaságfejlesztési stratégiákban és programokban.
2. A klaszterfejlesztési támogatásoknak erősítenie kell a klaszterek kompetenciáját a globális kihívások kezelésében. Növelni kell az innovációs és a versenyképességre gyakorolt potenciáljukat. A tagállamoknak azonosítania kell azokat a klasztereket és klaszter-tevékenységeket, amelyek a legjobban járulnak hozzá az innováció és a versenyképesség növeléséhez.
3. A programok eredményessége csak akkor valósul meg, ha az Európai Bizottság és a tagállamok egyértelműen felosztják egymás között a feladatokat a redundancia elkerülése érdekében. A Bizottságnak a klaszterek *határon átnyúló integrációs*, míg a tagállamoknak a klaszterek regionális szintű potenciálját kell növelniük. A jelenlegi gazdasági környezetben a Bizottságnak és a tagállamoknak a szűkös forrásokat a leoptimálisabban kell elkölteniük a klaszterek potenciáljának maximalizálása érdekében, ennek eredményeként a Bizottságnak és a tagállamoknak össze kell hangolniuk klaszterfejlesztési stratégiájukat.

Forrás: /mmklaszter.hu

<sup>18</sup> Porter (1998):

<sup>19</sup><http://mmklaszter.hu>

A magyarországi klaszterek között élen járt és jár a **gép- és autóipar**. 2000 novemberében esztergomi székhellyel alakult meg a Közép-magyarországi Autóipari Klaszter (Esztergom Város Önkormányzat, Magyar Suzuki Rt., Regionális Fejlesztési Holding Rt. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány), rá egy hónapra szándéknyilatkozatban rögzítették a Pannon Autóipari Klaszter (Audi Hungaria Kft., Opel Magyarország Kft., Luk Savaria Kft., Rába Járműipari Holding Rt., Suzuki Rt.) létrehozását<sup>20</sup>.

**1. táblázat: Gép- és járműipari klaszterek Magyarországon (2000-2010)**

Név	Alapítás	Működési terület	Tagok
Alföldi Iparfejlesztési Nonprofit Közhasznú Kft. - AIPA		Dél-Alföld	
Közép-magyarországi Autóipari Klaszter	2000.		megszűnt
Magyar Járműfejlesztési Klaszter - MAJÁK	2009.		13
Autóipari Tanácsadó Klaszter			
Pannon Autóipari Klaszter - PANAC	2000.		90
Közép-dunántúli Regionális Innovációs Klaszter	2008.	Közép-Dunántúl	
Szekszárdi Autóipari Klaszter	2005		11
Hirös Beszállítói Klaszter	2008.	Dél-Alföld	26
Közép-dunántúli Regionális Innovációs Klaszter	2008.	Közép-Dunántúl	19
Dél-Alföldi Zöld Gépipari Technológia-fejlesztési Klaszter		Dél-Alföld	
DÉL-GÉP Gépipari Innovációs Klaszter		Dél-Alföld	megszűnt
Sárrét Metál Klaszter		Dél-Alföld	
Észak-Alföldi PrizmaTech Debreceni Műszergyártó és Fejlesztő Klaszter		Észak-Alföld	
Gépgyártói, Beszállítói és Technológiai Fejlesztési Klaszter		Észak-Magyarország	
Észak-magyarországi autóipari klaszter	2006.	Észak-Magyarország	
Észak-magyarországi KKV Innovációs Szolgáltató Klaszter		Észak-Magyarország	
Ajkai Mechatronikai és Járműipari Klaszter		Közép-Dunántúl	
Pannon Mechatronikai Klaszter		Nyugat-Dunántúl	
Magyar Űripari Klaszter		Észak-Magyarország	

A magyarországi klaszterek – eltérően a nyugat-európai társaik zömétől – alapjában véve nem szerves fejlődés eredményeként jöttek létre, jól azonosítható kormányzati szándék hívta őket életre. Elsőként a Széchenyi terv biztosított 2000-ben támogatást a klaszteralapításhoz. A hazai rendszer sajátja, hogy nem felülről vezényelten, politikai befolyáson alapul, a megalakulásról a klaszterek saját maguk hoznak döntést. E támogatáspolitikai az alulról jövő folyamatokat erősítette, de nélkülözötte a szisztematikus átfogó stratégiai és a hatékonysági elemeket.

Átfogó nemzeti klaszterfejlesztési stratégia ugyan nem jött létre, de van néhány sarokpontja. A *Pólus Program* Stratégiai Irányító Bizottsága által elfogadott koncepció<sup>21</sup> alapján a klaszterek fejlesztése négy egymásra épülő fázisban valósulhat meg:

1. Induló klaszterek
2. Fejlődő klaszterek
3. Akkreditált innovációs klaszterek

<sup>20</sup> <http://www.google.hu/url?sa=t&source=web&cd=3&ved=0CCQOFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.eco.u-szeged.hu%2Fkutatas-tudomany%2Fkihivasok-valaszok-090812%2F6fejezet&ei=WF9mTY6bH8-Vswa5m-HoDA&usq=AFQjCNH2QHfYFU-z9GUHMhWBV7an9ZQ63g>

<sup>21</sup> <http://www.polusprogram.eu/hu/akkreditacio>

#### 4. Pólus innovációs klaszterek

Az induló és fejlődő klaszterek számára a Regionális Operatív Programok keretében kiírt 2008-as pályázatokon száznolcvanegyven igényeltek támogatást, amelyekből összesen százat bíráltak el pozitívan, ebből hetvenkilencet az induló, míg huszonegyet fejlődő kategóriában. A megítélt támogatások összértéke 3,344 milliárd forint volt<sup>22</sup>. A **2011 februárjában meghirdetett Széchenyi terv** 6,05 milliárd forintos keretét szintén regionális operatív programokon keresztül osztják szét, előreláthatólag 158 pályázó között, akik közül 61 vállalati együttműködés (legalább 3 mikro- vagy kisvállalkozás közös beruházásának támogatása), 51 induló klaszter, 46 pedig fejlődő klaszter.

Az Új Széchenyi Tervben a pályázatokkal fejleszteni szeretnék a klaszterekben tevékenykedő vállalkozások és az oktatási, kutatásfejlesztési intézmények együttműködését. Mikro- és kisvállalkozások közös beruházására, valamint eszközbeszerzésre van lehetőség. Induló klaszterek esetében a cél az irányító szervezet elindításának, működésének támogatása. A támogatás fordítható többek között a munkakörnyezet kialakítására, bér- és járulékköltségekre, dologi kiadásokra, informatikai fejlesztésekre. Fejlődő klaszterek esetében - a klasztermenedzsment mellett - eszköz-, gyártási licenc beszerzésekre, építésre, átalakításra, információs technológia-fejlesztésre van lehetőség<sup>23</sup>.

Magyarországon 2010-ben mintegy 200 klaszterről lehet tudni, igaz nem mind tudott talpon maradni. A klaszterek létrehozását tipikusan valamelyik kereskedelmi és iparkamara indukálja, részben finanszírozva a klasztermenedzser költségeit, irodáját. Az igazán sikeres, több évet megélt klaszterekben OEM-ek is részt vesznek (PANAC). Esetenként hazai vállalkozás látja el a klasztermenedzseri feladatokat (Sárrét Metal).

A gép- és autóiipari klaszterek esetében tipikusan *vertikális* klaszterekről, vagyis a termelési értéklánc mentén szerveződő (potenciális) vállalkozásokról van szó<sup>24</sup>. A tagok többsége kisvállalat. Nem kerülheti el ugyanakkor a figyelmet, hogy a klaszterek létrehozása a gép- és járműiparban végbement hálózatosodásra, a termelési láncok kialakulására való adekvát reakció.

A klaszter *tagjai* jellemzően azonos régióhoz tartoznak, esetenként egy ipartelegen koncentrálnak, de több tíz kilométeres távolságok is lehetségesek. Ritka esetben, vagyis erősen szakosodott, elektronikus kapcsolattartást lehetővé tevő tevékenység, pl.: mérnöki tervezés esetén együttműködés jött létre száz kilométeres távolságok mellett is. A tagok ugyan részt vállalnak a finanszírozásból, de igen szerény mértékben, így fordulhat elő, hogy ugyanaz a vállalkozás akár 3 klaszterbe is beszáll.

A magyarországi gépipari és autóiipari klaszterek többnyire fiatalnak tekinthetők, ezért még korai lenne őket értékelni. Ezzel együtt vannak olyanok, amelyek nem tudtak megkapaszkodni (pl.: DÉL-GÉP, Közép-magyarországi Autóiipari Klaszter). A klaszterek és

---

<sup>22</sup>[http://www.naplo-online.hu/gazdasag/20100120\\_klaszter](http://www.naplo-online.hu/gazdasag/20100120_klaszter)

<sup>23</sup> <http://eupalyazatiportal.hu/uj-palyazati-lehetoseg-vallalati-egyuttmokodes-es-klaszterek-tamogatasara-a-het-regioban/>

<sup>24</sup> A klaszterek esetében vertikális, horizontális és diagonális rendszereket tárgyal a szakirodalom. Horizontálisan szerveződő klaszterről beszélhetünk, ha egy adott ágazat ugyanazon szegmensében tevékenykedő vállalatok valamilyen versenyelőny megszerzése érdekében működnek együtt. Diagonális klaszter pedig akkor jön létre, ha valamely tevékenység komplex, több iparágat is átfogó értéklánca szerint szerveződik az együttműködés.

más együttműködési formák azonban egy szorosabb integráció gyökereit jelenthetik, hatékonysági és technológiai fejlesztéshez járulhatnak hozzá. Arra már van – szórványos – példa, hogy a klaszter tagjai közösen vásároljanak bizonyos berendezéseket és azt közösen használják (NOHAC). Szintén az Észak-Magyarországi Autóipari Klaszter példája az a nemzetközi együttműködés, amely Nyugat-Szlovákiai Autoklaszterrel alakult ki (HUSK: a Határon Átnyúló Együttműködési Program keretén belül), és amely a két ország autóipari cégeinek szorosabb együttműködését célozza.

Egy másik reményteli példa a nemzetközi együttműködésre a Csehország, Ausztria, Szlovákia és Magyarország közös határai mentén kialakított CENTROPE Régió, amelynek célja, hogy a régió továbbra is az autóipar "fellegvára" maradjon<sup>25</sup>. A szövetkezés azon a felismerésen alapul, hogy miközben a régióban működő cégek természetesen versenytársak, együttműködésük olyan szinergiákat teremthet, amellyel minden szereplő jól jár. A 2003-ban alapított CENTROPE Régió a városok és tartományok egyetemének, főiskoláinak és szakképző intézményeinek szoros kooperációját teremti meg, s a tudásközpont létrehozásával az ágazat fejlődését leginkább sújtó probléma, a szakemberhiány megoldásához kíván hozzájárulni.

### *3.7. Az ágazat neuralgikus pontja: a szakember-utánpótlás*

A gép- és járműipari vállalatok fejlődését, illetve azok beszállítói pozíciójának erősítését nagyban korlátozza a **képzett szakemberek hiánya**. A futószalagokon dolgozó képzetlen munkaerőben, alapjában véve nincs hiány, az előrelépéséhez feltétlenül szükséges fejlesztések záloga azonban a szakirányú közép- és felsőfokú végzettségű szakemberek megléte. Az elmúlt évtizedekben azonban az oktatás ezt a képzési irányt, képzési szegmenst nagyon elhanyagolta, nagyon kevés a fémipari szakmunkás, és még ezek közül sem mindenki rendelkezik olyan konkrét ismeretekkel, hogy hosszadalmas képzés nélkül munkába állhasson egy modern gépipari üzemben. A felsőfokúak körében is folyamatosan csökkent a mérnökök képzésének az aránya.

A nagy integrátor cégek ezen úgy segítenek, hogy **saját képzőhelyeket** tartanak fent, együttműködnek a helyi képző intézményekkel és egyetemekkel, ahol a potenciális munkatársakat saját maguk, illetve az intézmények az ő instrukcióik alapján képzik ki. A végzett szakembereket többségét természetesen maguk alkalmazzák (a ZF az által kiképzett szakmunkások 80%-át felveszi). A saját képzést a cégek nagy része azért is tartja fontosnak, mert általában nem elégedettek az állami képzőhelyek technikai felszereltségével, a tananyag konkrétságával és a technológiai ismeretek színvonalával. Ez annyiban indokolható, hogy a képzőhelyeknek tipikusan nincs arra lehetőségük, hogy a legmodernebb gépeket vásárolják meg. Ezt a hiátust oldja meg a gyakorlati ismereteknek az adott vállalaton belüli oktatása (duális képzés).

A kisebb hazai cégek számára azonban ez a lehetőség nem, vagy csak korlátozottan adott. Többnyire hátrányt szenvednek abban is, hogy esetükben a bérezési lehetőség általában alacsonyabb, és jellemzően kevesebb szociális juttatást is tudnak nyújtani.

---

<sup>25</sup> <http://www.nohac.hu/index.php/hu/hirek/9-vegyes/697-koezep-europa-mszaki-tudaskoezpontja-lehet-nyugat-magyarorszag>

Hátráltatja a munkaerő megszerzését a szakemberek alacsony **mobilitása**, illetve a lakhatási lehetőségek korlátozottsága. A nagyobb cégek még néha képesek elérni, hogy az adott város vezetésével együttműködve gondoskodjanak a letelepíteni kívánt szakemberek lakhatásáról, a kisebb cégek azonban ezt sem tudják megtenni.

Így áll elő az a helyzet, hogy nagyon komoly verseny van a cégek között a szakemberek megszerzésért, gyakran egymástól próbálják meg elcsábítani a munkaerőt. Hosszabb távon azonban a szakemberek hiánya az ágazat fejlődésének súlyos korlátját képezi.

A helyzet megoldásának az oktatási ágazatra vonatkozó feladata **komplex**. Az egyik pillér valójában az oktatás általános problémája, nevezetesen: a közoktatás általános szintjének az emelése arra a szintre, hogy a 8. osztályból kikerülő diákok nagyobb számban legyenek alkalmasak a szakmunkásképzésre, azaz birtokában legyenek azoknak az **alapvető készségeknek** és képességeknek (írás-olvasás, számolás), amelyre a mai modern technológiák megértéséhez szükség van. A másik a középfokú (esetleg OKJ-s) képzés mennyiségi és minőségi fejlesztése, aminek a biztosítása szintén elsősorban állami feladat, a munkáltatókkal való együttműködésben.

A műszaki tudományok oktatásának szükségessége mára már elismerést nyert, az eddig tett lépések azonban nem elégségesek. A műszaki tudományokat tanuló diákok ösztöndíjazásának nagyobb támogatásával (ezzel egyidejűleg a kevésbé keresett, ámde populáris szakmák támogatásának csökkenésével) pedig a felsőfokú mérnökképzés növelése lenne elérhető.

Ezzel egyidejűleg szemléletbeli változásra is szükség van. Az elmúlt évtizedekben a „**kétkezi munka**” leértékelődött, ami pont ellentétes ezeknek a szakmáknak a technológiai fejlődésével. Amint egy szakember mondta: „egy CNC gépkezelő keze kevésbé piszkolódik be, mint egy irodistáé, aki a nyomtatóban festéket cserél”.

A gazdaság- és oktatáspolitikának tudomásul kell vennie, hogy a gép- és járműgyártás a magyar gazdaság kimagasló (húzó)ágazatává vált, s ennek a további fejlődéséhez szükséges munkaerőt biztosítani szükséges. Ez már csak azért is a gazdaság elemi érdeke, mivel az ágazat a jövőben is óriási foglalkoztatási potenciállal rendelkezik, a foglalkoztatási gondok enyhítéséhez tehát nagymértékben, a jelenleginél nagyobb mértékben tudna hozzájárulni.

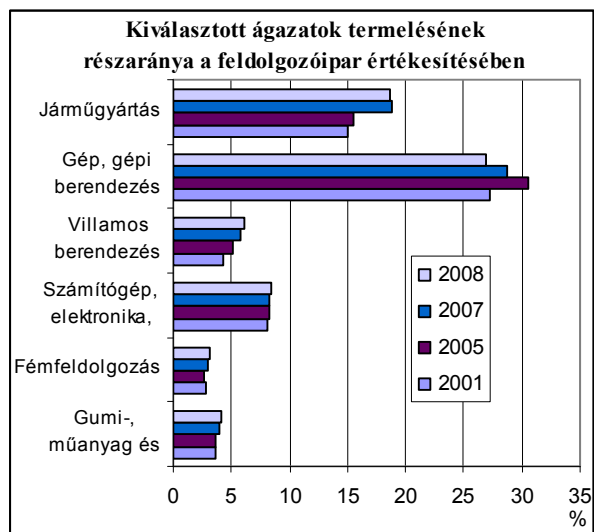
Kétségtelen, hogy ez a helyzet nem a magyar gazdaság szerves fejlődése eredményeként, hanem a külföldi cégek magyarországi letelepedése következtében jött létre. Meg kell azonban említeni, hogy a gépipari ágazatok korántsem *idegenek* a magyar termelési hagyományoktól, hiszen a magyar gazdaság a világháború előtt igen erős **gépipari tradíciókkal** rendelkezett, s a szocialista iparban is jelentős szereppel bírt (részben ennek köszönhető a külföldi cégek Magyarországra települése, hiszen e döntésekben, a szocialista nagyiparban tapasztalatokat szerzett, képzett munkaerő megléte fontos szempont volt).

## 4. A beszállítói ágazatokban működő vállalatok gazdasági helyzete

Az alábbi fejezet röviden áttekinti a gép- és járműipar nemzetgazdasági jelentőségét, majd a termékbeszállítóként szóba jöhető ágazatok vállalatainak gazdasági helyzetét vizsgálja az APEH anonimizált vállalati eredmény-adatbázisa alapján. Az adatelemzés célja annak megállapítása, hogy a vizsgált ágazatokban tevékenykedő vállalatok, és azok különböző szempontok szerint csoportosított halmazai milyen gazdasági jellemzőkkel bírnak, a beszállítói pozíció szempontjából.

### 4.1. A gép- és járműipar nemzetgazdasági összefüggésben – röviden

A gép- és járműipar 2008-ban a magyar feldolgozóipar értékesítésének 45,4%-át tette ki, részaránya 2001-2008 között 3,2 százalékponttal emelkedett. 2009-ben a két ágazat 115 ezer főt, azaz a feldolgozóipari munkaerő mintegy 20%-át foglalkoztatta közvetlenül (ezen belül a járműiparban 68, a gépiparban 48 ezren dolgoztak). Az értékesítési és foglalkoztatási arányokat azonban nem lehet összehasonlítani, mivel az értékesítés bruttó adat, ezért tartalmazza felhasznált inputokat is. Nettó termelési és értékesítési (hozzáadott-érték típusú) adat nem áll rendelkezésre.



A KSH adatai szerint a két ágazat a *versenyszektorban* dolgozók 6,3%-át (a járműiparban 11,3, a gépiparban 8%-át) foglalkoztatja, hatása azonban sokkal szerteágazóbb, ha figyelembe vesszük a más beszállítói ágazatokban foglalkoztatottak számát is. Hogy ez utóbbi mennyi lehet, csak becsülni lehet, mindenesetre érdemes ideidézni a lengyel példát, amely 2007-ben az autóiparban foglalkoztatottak 125 ezres létszámához képest a teljes, a közvetett hatásokat is figyelembe vevő foglalkoztatást ennek az ötszörösére tette. Ez Magyarországon a gépipari foglalkoztatottak kerekén 30%-át tenné ki. A tovagyrúzó hatások nyilván a beszállítói pozíciók mértékétől is függenek, de nincs okunk arra, hogy e téren jelentős eltéréseket feltételezzünk a két ország között.

Különös jelentősége van a két ágazatnak a magyar kivitelben. A gép- és szállítóeszközök 2010-ben a magyar exportban kerekén 60%-ot tettek ki, arányuk az előző években ennél valamivel magasabb 61-62% volt. Növekedési ütemét tekintve is kimagasló export-tételről van szó: a gép- és szállítóeszközök kivitelének volumene 2010-ben 118,6%-kal nőtt, ezzel fontos húzóerejét jelentette a 2010-ben ismét erőre kapott teljes kivitel 16,8%-os növekedésének.



#### 4.2. A beszállítói ágazatokban működő vállalatok gazdasági helyzete az APEH adatbázisa alapján

A termékbeszállítóként szóba jöhető vállalatokra vonatkozóan összesen 16 kétszámjegyű ágazatot, ezen belül 69 négy számjegyű szakágazatot azonosítottunk olyanként, amely a gép- és gépjárműipar gyártásának szerteágazó tevékenységében beszállító ágazatként jöhet szóba. Az ágazatokat széles értelemben állapítottuk meg, azaz nem csak fém, nemfém, műanyag, gumi, műszer, szerszám és vegyipari ágazatok szerepelnek benne, hanem egyes (műszaki) textilipari szakágazatok is, valamint a műszaki fejlesztést, tanácsadást, műszaki ellenőrzést és vizsgálatot végző vállalatok is (utóbbiak száma viszonylag alacsony), Az ágazatok és szakágazatok felsorolása a 2. Mellékletben található.

A 2008. évi vállalati eredmény-kimutatások adatbázisát vettük alapul, mivel – noha már léteznek 2009. évi adatok is – a válság évének adatai félrevezetőek lehetnek, hiszen a cégek túlnyomó részének a termelése felére-kétharmadára esett vissza 2009-ben. A kiválasztott évnek azért is volt fontos szerepe, mert csak *pozitív üzemi eredménnyel* rendelkező vállalatokat vettünk figyelembe. Abból indultunk ki ugyanis, hogy sikeres beszállító pozícióra elsősorban azok a cégek számíthatnak, amelyek legalább üzemi szinten nyereségesek. A teljes eredmény-kimutatást tekintve a nyereségeséget nem tekintettük a kiválasztás fontos szempontjának, mivel azok a vállalatok, amelyek beruházásaikhoz fejlesztési hitelt vettek fel, az ebből fakadó negatív pénzügyi eredmény veszteséget okozhat a teljes eredmény-kimutatásukban.

A cégeket első lépésben két csoportba osztottuk: 50 fő és 500 millió forint árbevétel feletti (továbbiakban: 50/500), valamint az ezen paraméterek alatti vállalatokra. A létszám- és értékhatárok megállapítása nem tetszőleges: korábbi tanulmányaink és mostani vizsgálódásunk alapján is nagyjából ez tekinthető olyan mérethatárnak, amely feletti cégek elméletileg jelenlegi állapotukban is alkalmasak komoly beszállítói pozíciókra (többségük már ma is beszállító). Természetesen ez némi leegyszerűsítést tartalmaz, mivel ez a mérethatár ágazatonként is különböző (nyilvánvalóan alacsonyabbnak kellene lennie a textiliparban, vagy a műszaki tanácsadás és vizsgálat szakágazatban), az ágazatonként eltérő mérethatár alkalmazása azonban az adatelemzést nagyon bonyolulttá tette volna.

Természetesen az 50/500 alatti cégek is szóba jöhetnek beszállítóként (sokan ma is azok ebben a csoportban is, a beszállítói lánc alacsonyabb szintjén), többségük azonban csak bizonyos technológiai, gazdasági fejlesztés után tudhatják elérni azt a minőségi és mennyiségi küszöböt, amely megalapozott beszállítói pozícióhoz szükséges. Ezért az elemzéshez az 50/500 alatti csoportot további alcsoportokra bontottuk annak érdekében, hogy az egészen kisméretű, pillanatnyilag a beszállítói láncnak legfeljebb a legvégén elhelyezkedni képes vállalatokat kiszűrjük.

2008-ban a 16 vizsgált ágazatban összesen 16,6 ezer vállalat működött, közülük mindösszesen **773** vállalat volt található az 50/500 feletti méretcsoportban. A mérethatárt elérő közepes és nagyvállalatok aránya tehát rendkívül alacsony. A 773 darab vállalat közül 607 volt üzemi szinten nyereséges a vizsgált 16 ágazatban, vizsgálatunk ezeket veszi górcső alá (a továbbiakban: 607 vállalat).

**2. táblázat: A vizsgált ágazatok megnevezése és az 50 fő létszám és 500 millió Ft árbevétel feletti cégek száma**

TEÁOR kód, az ágazat megnevezése	50/500 feletti cégek száma, tulajdon szerint			
	Összesen	Külföldi	Belföldi	Vegyes
13 Textilgyártás	17	6	10	1
16 Fafeldolgozás (kivéve: bútort), fonottáru gyártás	2	1	1	0
17 Papír, papírtermék gyártás	21	10	8	3
20 Vegyi anyag, termék gyártás	5	1	4	0
22 Gumi-, műanyag termék gyártás	97	41	44	12
23 Nemfém ásványi termék gyártás	12	4	5	3
24 Fémalapanyag gyártás	35	9	21	5
25 Fémfeldolgozási termék gyártás	199	46	127	26
26 Számítógép, elektronikai, optikai termék gyártás	14	2	6	6
27 Villamos berendezés gyártás	42	18	16	8
28 Gép, gépi berendezés gyártás	25	12	8	5
29 Közúti jármű gyártás	73	34	29	10
30 Egyéb jármű gyártás	11	1	7	3
71 Építésmérnöki tev. műszaki vizsgálat, elemzés	44	11	29	4
72 Tudományos kutatás, fejlesztés	6	2	3	1
74 Egyéb tudományos, szakmai műszaki tevékenység	4	1	3	0
	<b>607</b>	<b>199</b>	<b>331</b>	<b>77</b>

- **A vállalatok jellemzői tulajdonosi szerkezet szerint**

Az 50/500 feletti 607 cégből 199 db (a cégek majdnem egyharmada) 100%-ban külföldi tulajdonban, 331 pedig kizárólag belföldi tulajdonban, 42 db többségi külföldi és 35 többségi hazai tulajdonban volt (3. táblázat).

**3. táblázat: Az 50/500 feletti cégek tulajdonosi megoszlása, árbevétele és exportja**

	Cégek száma		millió Ft		millió Ft		%
	db	megoszlás	árbevétel	megoszlás	export	megoszlás	
100% külföldi	199	32,8	3 826 291	72,7	3 319 588	82,2	86,76
többségi külföldi	42	6,9	399 376	7,6	306 184	7,6	76,67
többségi hazai	35	5,8	138 675	2,6	77 717	1,9	56,04
100% hazai	331	54,5	902 041	17,1	335 046	8,3	37,14
Összesen	607	100	5 266 384	100	4 038 535	100	76,69

Forrás: APEH vállalati mérlegadatbázis

A vizsgált csoport számszerint mintegy egyharmadát képviselő, 100%-ban külföldi cégek a teljes árbevétel 73%-át, az exportban pedig 82%-át mondhatják maguknak. Az export aránya a teljes árbevételben a külföldi tulajdonú cégekben eléri a 86%-ot: a 199 vállalatból 24 kizárólag exportál, további 98-ban pedig a kivitel eléri a teljes árbevétel 75-99%-át, a további 77 külföldi vállalat esetében a kivitel 0-75% között mozog.

A *többségi külföldi* tulajdonban lévő cégek esetében is meghatározó az export. A vizsgált 42 vállalatból 30-nál (71%) az értékesítés legalább fele exportra megy, s ebben a vállalati csoportban is mindössze 2 céget találunk, amely egyáltalán nem exportál.

Hasonló a helyzet a többségi *hazai* tulajdonú cégek esetében: a 35 vállalat közül 19-nél az export meghaladja a teljes értékesítés felét, s itt is mindössze 2 vállalat van, amelyben nincs külföldi értékesítés. Az export aránya az értékesítésben alapján éve független a külföldi részvétel *arányától* a cégben: vannak olyan vállalatok, amelyekben a külföldi tőke részvétele szinte szimbolikus, nem éri el az 1%-ot, az export aránya azonban 70-80%-ot tesz ki.

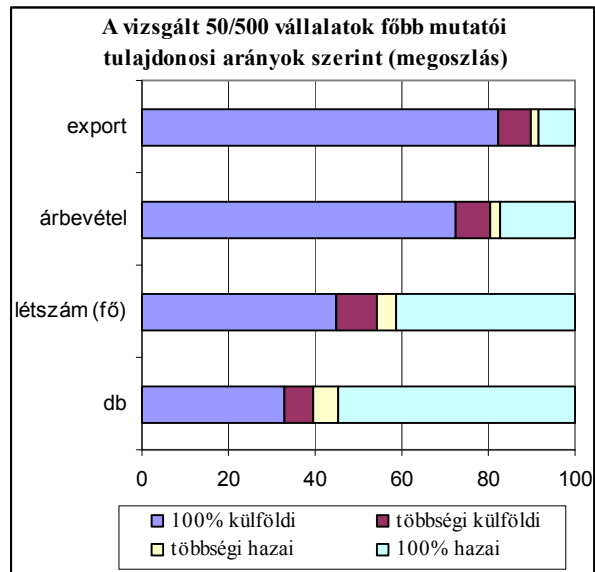
Figyelemre méltó, hogy a *kizárólag belföldi* tulajdonú cégek esetében a kivitel aránya természetesen alacsonyabb ugyan mint az előző két vállalatcsoportban, de nem tér el

drasztikusan a többi tulajdoni kategóriától. A 331 haza cég közül 95-ben a kivitel eléri az értékesítés 50%-át (ezen belül 3-ban a teljes termelés exportra megy), további 65 cég értékesítésének pedig 25-50%-át teszi ki a kivitel. A hazai tulajdonú cégek majdnem felénél tehát az export a bevétel fontos elemét képezi. Ebben a vállalati kategóriában 42 olyan céget találunk, amely egyáltalán nem exportál, s további 35-öt, amelynél az export nem éri el az 1%-ot. A két kategória között azonban különbséget kell tennünk, mivel az a cég, amely már, ha egészen kicsiny mértékben is, de bonyolított le exportot, annak a külföldi igények (minőségi igény, határidők, stb.) valamint a külföldi céggel való tárgyalás, megállapodás terén már mindenképpen vannak bizonyos tapasztalatai.

Természetesen az egyáltalán nem exportálók között is lehetnek (illetve az interjúkból pontosan tudjuk, hogy vannak) olyan cégek, amelyek exporttal ugyan nem rendelkeznek, azonban az itteni cégek fontos beszállítói. Ezek azonban inkább kivételes példák. A tapasztalatok ugyanis azt mutatják, hogy *igazán sikeresek főként azok a cégek lehetnek, amelyek a beszállításokon kívül exportot is bonyolítanak le*: az exportőri pozíció egyrészt az alapja lehet a sikeres beszállítói tevékenységnek, másrészt a következménye, amennyiben a már itteni cégek beszállítójaként tevékenykedő cégek bekerülhetnek olyan nemzetközi beszállítói hálózatokba, amelyek már nem csak az itt letelepedett vállalatok kiszolgálását, hanem nemzetközi szintű értékesítést tesznek lehetővé.

A teljesen külföldi tulajdonban lévő vállalatok esetében a létszám-arányos árbevétel (a munka-termelékenység) lényegesen magasabb, mint a többi tulajdoni kategóriában: a termelékenység a külföldi tőkének a vállalatok jegyzett tőkéjében való részesedésével arányosan csökken (4. táblázat).

Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy az árbevétel-arányos vállalati eredmény nem a külföldi, hanem a belföldi vállalatok esetében magasabb. A kizárólag hazai tulajdonban lévő vállalatok árbevétel-arányos nyeresége (6,9%) jócskán meghaladja a külföldi vállalatokét, s a vegyes tulajdonban lévőket is. Ez jórészt azzal magyarázható, hogy a külföldi vállalatok esetében alacsonyabb nyereségráta mellett is lényegesen nagyobb *volumenű* nyereség keletkezik. Hasonló a helyzet az eszközarányos nyereség esetében is. (4. táblázat).



#### 4. táblázat: Az 50/500 feletti cégek létszáma, termelékenysége és gazdaságossági mutatói

	létszám		termelékenység árbev./létszám	Gazdaságossági mutatók	
	fő	megoszlás		árbev.arányos nyereség (%)	Eszközarányos nyereség (%)
100% külföldi	60 825	45	62,9	5,6	8,2
többségi külföldi	12 081	9	33,1	4,9	5,2
többségi hazai	6 178	5	22,4	5,2	6,5
100% hazai	55 804	41	16,2	6,9	10,6
Összesen	134 888	100	39,0	5,8	8,6

A gazdaságpolitika fontos célja, hogy ösztönözze a külföldi vállalatok letelepedését és magyarországi tevékenységének bővítését, mivel ez nem csak munkahelyeket teremt, know-how-t és modern technológiát honosít meg, hanem beszállítói lehetőségeket teremt(het) a hazai vállalatok számára. Ezek a döntések azonban nem Magyarországon, hanem a cég külföldi székhelyén születnek meg, amely döntéseket ugyan nagyban befolyásolja a hazai gazdaságpolitikai környezet és szabályozás, a politika kiszámíthatósága, a külföldi tőkebevonás ösztönzésének gazdaságpolitikai feltételei némileg eltérnek a hazai vállalatokra vonatkozóktól (pl. a jellemzően más vállalati méret miatt).

A továbbiakban ezért elsősorban a többségi vagy teljesen hazai tulajdonú cégeket vizsgáljuk meg alaposabban.

- **A belföldi 50/500 feletti vállalatok gazdálkodási és értékesítési jellemzői**

A belföldi tulajdonú 50/500 vállalatok gazdálkodása igen differenciált képet mutat. Találhatunk közöttük kifejezetten jelentős méretű cégeket is: a 331 vállalat között 11 cég 10 milliárd feletti árbevételt ért el 2008-ban, további 23 vállalat árbevétele pedig 5-10 milliárd között mozgott.

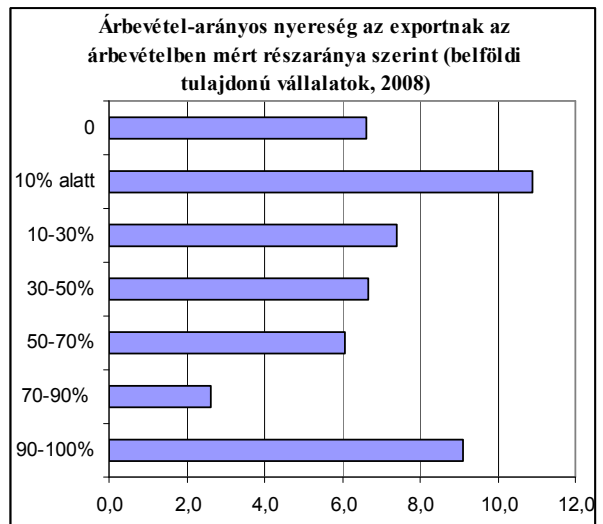
Az **export** aránya az értékesítésen belül csak nagyon laza összefüggésben van a vállalat méretével: a nagyobb, 10 milliárd Ft feletti árbevétellel rendelkező cégek esetében valamivel magasabb az export aránya (45,2%), az 5 milliárd forint alatti értékesítésű cégek esetében azonban minden alkategóriában 31-32% között mozog.



Alapjában véve megállapítható, hogy az export a vizsgált hazai cégek tevékenységében is rendkívül fontos szerepet tölt be. Mindazonáltal, nem szabad elfelejtenünk, hogy vizsgálatunk tárgyát a legjobb, azaz üzemi szinten nyereséges hazai vállalatok képezik, s ezeknél a kivétel feltehetőleg jelentősebb szerepet játszik, mint a csak belföldre értékesítők esetében.

Mint az alábbi ábrán látható, a vállalatok *nyereség*-pozíciója nem függ az export arányától: a termelésük túlnyomó részét (több mint 90%-át) exportáló cégek árbevétel arányos nyeresége ugyan lényegesen meghaladja az alacsonyabb export-aránnyal bíró vállalatokét, a legmagasabb nyereségrátával azonban éppen a 10% alatti exporttal rendelkező cégek bírnak. Ebből azonban nem vonható le az a következtetés, hogy a belföldi értékesítés egyértelműen

jövedelmezőbb, mint az export, mivel az egyáltalán nem exportáló cégek üzemi nyeresége korántsem mondható magasnak. Valószínűsíthető tehát, hogy az üzemi szintű eredmény nem a belföldi versus külföldi értékesítés tényétől vagy mértékétől, hanem egyéb tényezőktől függ: a vállalat által gyártott termék hozzáadott-értékétől, innováció-tartalmától, a vállalat stratégiai tervezésétől, a menedzsment és üzemszervezés minőségétől, stb.



- **Az 50/500 alatti cégek helyzete, exportja és gazdálkodása**

Elemzésünkben elsősorban az 50/500 feletti vállalatokra koncentráltunk, mivel ezeket ítéltük olyannak, amelyek a leginkább alkalmasak a beszállítói pozícióra, illetve annak bővítésére, kiterjesztésére. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy kisebb cégek nem alkalmasak ennek a pozíciónak a betöltésére, a beszállítói lánc alsó szintjén. Elemzésünkben azt is feltételeztük, hogy az exportőri pozíció fontos feltétele (vagy következménye) a hazai multinacionális vállalatokhoz való beszállításnak.

Az 50/500 alatti (üzemi szinten nem veszteséges) cégek száma a vizsgált ágazatokban 11.872 db. Közülük a legnagyobb számban a 10 fő alatti mikro vállalkozások képviseltetik magukat (9.466 cég), amelyek a legkevésbé tűnnek alkalmasnak a beszállítói pozícióra. Mindazonáltal, figyelemre méltó, hogy ebben a vállalatcsoportban is vannak szép számmal exportáló vállalatok, összességében a kivitel az értékesítés 8,3%-át teszi ki. Ez ugyan jóval alacsonyabb a nagyobb cégekre jellemző export-aránynál, azonban azt mutatja, hogy a legkisebb cégek sem kizárólag csak a belföldi piacon képesek fellépni, hanem a külföldi értékesítésben is eredményesek lehetnek.

A beszállítói láncban nagyobb eséllyel lépnek fel azonban a 10-49 fő közötti kisvállalatok (ezek száma a vizsgált ágazatokban 2.313 vállalat). Ezek adatai azt mutatják, hogy ebben a csoportban is a külföldi tőke részaránya 29,7%-ot tesz ki, ami viszonylag magas aránynak tekinthető. Termelésük 19,9%-a külföldi értékesítésre irányul.

A kisvállalatok tehát korántsem esélytelenek a beszállítói láncba való belépésre, bár feltehetőleg jelentős fejlesztésekre lenne szükség ahhoz, hogy elérjék azt a szintet, amely ehhez szükséges.

## 5. Javaslatok a beszállítói piacra lépés megkönnyítésére

### Állami feladatok:

Az állam jó szándékú beavatkozása a támogatásokra vonatkozó, és alapvetően azokat korlátozni kívánó EU-s joganyag, *acquis communautaire* megengedte formákban és mértékben térségünkben is élő gyakorlat. Az FDI (külföldi működőtőke) 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.<sup>26</sup> A legnagyobb vitákat az egyes EU-országokban (Németország, Franciaország, Románia) biztosított un. roncsprémium váltotta ki. Ezekben az országokban a vevők jelentős része többféle motiváció eredőjeként általában hazai gyártású gépkocsit vesz, ezért az egyes EU-tagországokban fizetett roncsprémium felfogható úgy is, mint a járműiparnak általában, de különösen a hazai termelésnek szánt keresletösztönző program. Egyes országokban, ahol a roncsprémium eredményes volt és bízva abban, hogy a vevők nagy része hazai gyártású járművet vásárol, a környezetbarát járművek regisztrációs adóját esetenként csökkentették, ill. ezt tervezik.

Magyarországon a roncsprémiumnak nem lett volna realitása, a hazai fogyasztásban a hazai gyártmányú személyautók szerény (és csökkenő részt képviselnek), legfeljebb a túlfejlesztett gépkocsi-kereskedelem profitált volna e támogatásból.

1. Több **mérnököt** kellene képezni, de nem akármilyent: pl. az egyik nagy egyetemen végzett „menedzser mérnökök” egy jó része szakmai vélemény szerint pl. egy szöveget sem tud beverni. A mérnökképzés aránya az elmúlt évtizedekben indokolatlanul visszaszorult.

A középfokú szakoktatás, szakmunkásképzés támogatott reformjával növelni kell a kurrens **fémipari szakmák** oktatásának arányát. 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. Mivel ismertek a hiányszakmák és a beszállítók növekedési kényszerben vannak, jól prognosztizálható a kívánatos képzési struktúra.

---

<sup>26</sup> Nem is kerültek sorra érdemi mértékű elbocsátásokat a lengyel járműiparban a termelés-csökkentés ellenére. A legrosszabb helyzetbe azok a lengyel beszállítók kerültek, melyek egy vagy két autógyár részére készítenek csak alkatrészeket.

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 munkavállalási hajlandóság Magyarországon nem teljes körű: sokan élnek a nem regisztrált (fekete, szürke) gazdaságból, miközben álláskeresőként regisztráltatják magukat.

A távol-keleti cégeknél esetenként a kulturális és mentalitásbeli problémák feszültséget kelthetnek.

A „**menedzserimport**” egyes magyar településeken nem ütközik különösebb nehézségbe, a külföldiek és családjuk megfelelő lakókörnyezetet, orvosi ellátást, iskolákat találnak (Budapest, Kecskemét), más települések, pl. Miskolc kisebb ázsioja 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.

2. 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.
3. 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.
4. K+F pályázati alsó értékhatárának és önrészenek életszerűen alacsonnyá tétele. Az elmúlt időszakban volt arra példa, hogy olyan nagy összegű, részteljesítést meg nem engedő K+F pályázatot írtak ki, amelyre Magyarországon nyilvánvalóan csak egyetlen, nagyon tőkeerős kutató-fejlesztő műhely jelentkezhetett, mert a kötelező önrész a többi szóba jövő pályázónak nem állt rendelkezésére. Márpedig nincs értelme olyan pályázatokat kiírni, amelyek 30%-os önrésze milliárdos összeg, amelyet csak egyetlen kutatóhely képes vállalni.
5. 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.

6. A foglalkoztatás rugalmasabb szabályainak kodifikálásával megtartani, sőt növelni kell a térség többi országával szemben meglévő versenyelőnyünket. Legfőbb telephelyi előnyünk – a nyugat-európainál jóval alacsonyabb munkabér mellett, ami azonban a térség több országában még a magyarországinál is érzékelhetően alacsonyabb – **a foglalkoztatás hazai szabályozásában** rejlik, amely a munkaadó szempontjai szerinti rugalmas munkaidő-beosztást a szomszéd országoknál nagyobb szabadsággal teszi lehetővé. A Munkatörvénykönyv rugalmasabbá tétele. 12 hónapra 400 órás rugalmasan átcsoportosítható munkaidőalapot kellene létrehozni. A rugalmas foglalkoztatás terén Magyarország már ma is versenyelőnyben van Romániával és Szlovákiával szemben. Ahhoz, hogy ezt az előnyt megőrizzük, az Európában legmegengedőbb német szabályozást kell szem előtt tartanunk, amely bizonyos feltételek (kollektív szerződés megléte) esetén 400 órában határozza meg a rugalmasan átcsoportosítható munkaidőkeretet.
7. Az állami támogatás (EKD) összekötése a **magyar beszállítói részarány** növelésének elvárásával. (Óvatosan, indikatív jelleggel, mert ez kétélű lehet.)
8. **A telekalakítás, kisajátítás** szabályait életszerűbbé kellene tenni. A telephelyvásárlást ne terhelje ÁFA fizetési kötelezettség. Főleg OEM és Tier 1 szinten komoly gond, hogy szinte lehetetlen a megfelelő építési telek megvétele a megfelelő helyen és elfogadható időhatárok között, mert azok általában számos tulajdonos kezében vannak. Jelentősebb beruházásokra nem állnak rendelkezésre elérhető építési telkek. A kisajátítási eljárás lassú, drága, kétes eredményű. Az alkalmas építési telkek hiánya/drágasága/bizonytalan megszerzése megghiúsíthat fontos fejlesztéseket, e többelemű javaslat eszközt adna a gazdaságfejlesztő állam kezébe. Természetesen a legegyszerűbb az lenne, ha a beruházás-ösztönzés keretei között mindig készenlétben tartanának néhány, elhelyezkedés, méret, infrastruktúra stb. tekintetében több célra alkalmas építési telket. Ez azonban nagyon nagy erőforrásokat kötne le, ezért érdemi segítség lenne az opciós jogok szabályozásának a gazdaságfejlesztés szolgálatába állítása, illetve, indokolt esetben egyfajta rapid kisajátítási eljárás lehetőségének megteremtése. (Utóbbi létezik pl. Szlovákiában, igaz, csak infrastruktúrafejlesztés esetén alkalmazható, és széles körben vitatják. Lényege, hogy a különleges prioritást megkapó fejlesztések esetén a szükséges földterület a tulajdonos beleegyezése nélkül is, és azonnal használatba vehető, az ellenérték megállapítási eljárása nem tarthatja vissza a beruházás megkezdését.)
9. A túl bonyolult adórendszer kezelése nehézségeket és költségeket generál, ez mára az FDI-beáramlást komolyan akadályozó tényezővé vált. Magasak a munkabérek közterhei, bonyolult, gyakran változó és külföldieknek átláthatatlan a magyar adórendszer.
10. A beruházásösztönző, gazdaságfejlesztési, klaszterprogramok folytatása, felélesztése, megnövelt forrásokkal.
11. Típusbizonyítványok, iparjogvédelem területén kihasználni a **megengedőbb EU-szabályozást**. Az EU más tagországaiiban kiállított hatósági tanúsítványok,

típusbizonyítványok stb. minden további nélküli elfogadása a befektetőt riasztó eljárási kényszerek alól mentesít.

12. A hazai **buszgyártás** újjáélesztésének támogatása, különös tekintettel a helyi és helyközi buszközlekedésben szükséges pótlások és minőségi cserék esetén kiírt közbeszerzési pályázatok feltételeire.

### **Önkormányzati feladatok:**

- Az önkormányzatok számára meg kell teremteni egy **iparfejlesztési megbízott** állításának jogi és pénzügyi lehetőségét. Az önkormányzatok és a befektetők kommunikációját megkönnyítő FDI menedzseri posztok létesítése nélkül a külföldi tőke idegenkedése az olykor sajátos magyar önkormányzati rendszertől nehezebben oldható meg. Az önkormányzati bürokrácia olykor „befektető-riasztó” hatású.
- 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.

### **Banki szféra**

A banki szolgáltatásokkal interjúalanyaink szinte kivétel nélkül elégedettek voltak. A KKV-k költség-okokra hivatkozva általában egy bankot preferálnak, és bár tudatában vannak annak, hogy a magyarországi banki díjak magasabbak a nyugat-európában szokásosoknál, ennek indokoltságát (nagyobb banki kockázat, különadó) nem vitatják. Többen beszámoltak olyan fejlesztési tervekről, amelyekre nem kaptak hitelt, de sajátos módon legtöbbször, önértékük ellenére indokoltnak neveztek a banki szigort. Fontosabb megállapítások:

1. A banki számlavezetési díjakat az adott cég működésére kell szabni, hogy elkerülhetővé váljon pl. az, hogy egy bankok közötti hazai átutalás drágább legyen, mint egy külföldi.
2. A bankok rugalmasan segítsék a Tier2-3 beszállítók forgóeszköz-ellátottságát.
3. Az adott beszállító igényeinek megfelelő, rugalmas, hosszabb lejáratú (éven túli, akár 3-4 éves) forgóeszköz-hitelek biztosítása. A beszállítók tapasztalatai szerint az OEM-ek előnyben részesítik a hosszú távon stabil pénzügyi hátterű vállalatokat.
4. A bankok működjenek együtt abban az esetben, ha egy adott céget közösen finanszíroznak.
5. A bankok adjanak részletesebb tájékoztatást az ügyfeleknek a fedezeti ügyletekről

### **Szakmai szövetségek**

1. Egységes érdekképviseleti csoport létrehozása (inkább tagozatok legyenek, mint különálló szervezetek)

2. Tájékoztatási adatbázis működtetése, amely tartalmazza a vonatkozó szabályozásokat, támogatási, finanszírozási lehetőségeket, konferencia felhívásokat valamint javaslatokat.
3. Lobbitevékenység

## **Jogi aspektusok**

Jogi kérdések az OEM és a beszállítók, ill. a különböző szintű beszállítók közötti viszonylatban főleg szerződéskötéskor, ill. a szerződéses együttműködés során merülnek fel. Az általános szerződésjogi kérdések jelentőségén túl - mint pl. az irányadó nyelv, ill. jog választása vagy bíróság, ill. választott bíróság kikötése - a termékfelelősségi és termékbiztonsági jogi előírásokból adódó beszállítói kötelezettségek betartása tekinthető kiemelten fontosnak.

### **1. 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:

- Az OEM olyan minőségbiztosítási rendszereket vár el és ír elő szerződés útján, amelyek minimalizálják a hibalehetőséget – mind a fejlesztés, mind a gyártási folyamatok szintjén.
- Az OEM egy már bekövetkezett káreset esetén a hibás termék beszállítójától kártérítést követelhet, regresszigény formájában.
- Az OEM egy „biztonságot veszélyeztető hiba” esetén köteles a fogyasztókat, tehát a gépjármű tulajdonosokat, ill. vezetőket fenyegető veszélyek elhárításához szükséges intézkedéseket megtenni, végső esetben a nem biztonságos gépjárművet megelőző jellegű kijavítás céljából visszahívni, vagy a forgalomból kivonni. Ennek költségeit az OEM a hibás termék beszállítójára átháríthatja.

### **2. 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:
  - a. Kommunikáció és együttműködés, pl. a megbízáskezelésnél, a gyártástervezési- és irányítási rendszernél, a kommunikációs technikánál (belső / külső);

- b. A tárgyalópartnerek elérhetősége;
  - c. Szállításteljesítés és –rugalmasság a beérkezett áruk értékelésénél (határidő/-mennyiség), a szállításle hívási eljárásnál és –irányításnál;
  - d. Határidő-, költség-fegyelem és árminőség az üzemen belüli határidő- és költségszerkezet, valamint az ár- és költségképzés átláthatóságát illetően;
  - e. Az ésszerűsítési lehetőségek szisztematikus átalakítása (Lean-Management– „karcsúsított vezetés”), a folyamatos javítást célzó folyamatok (pl. KVP, Kaizen és Six Sigma);
  - f. Minőség tudat, rend és tisztaság, az alkalmazottak képzése, képzés- és továbbképzés szintje;
  - g. Első minta eredményei a bemintázás gyakoriságát illetően, a PPF-jelentések és mintadarabok teljessége;
  - h. Problémamegoldó kompetencia, és a kifogásokra történő reakció;
  - i. Termékminősítés- és megbízhatóság (minőség történet az ismert beszállítóknál);
  - j. Termék visszakövethetőségi rendszer;
  - k. Meglévő vész helyzet-terv;
  - l. Fejlesztési teljesítmény és –potenciál, személyzeti és technikai megbízhatóság valamint felszereltség;
  - m. A törvényes előírások betartása, pl. a környezetvédelmet illetően, és a munkabiztonsági rendelkezések betartása;
  - n. Környezettudat (pl. környezetvédelmi tanúsítvány), a nyersanyagok, termékek, csomagolások és hulladékok környezettudatos kezelése;
  - o. 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 ily módon mentesülhet a felelősség alól.

### 3. 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;
- **Termékfelelősségi biztosítás** megkötése;
- Magyar biztosítási piac lehetőségein belül az OEM által beszállítóra hárított visszahívási költségek biztosítása.

## Nemzetközi „best practice”

### *Portugália:*

- Egyes szakmai (tovább)képzések állami finanszírozása.
- Nemcsak kiválasztott iparágak kaphatnak támogatást, hanem a kapcsolódó, beszállító ágazatok is. Pl. a járműprogram keretein belül műanyag-feldolgozó cégek is kaphattak támogatást.

### *Szlovákia, Csehország*

- 300-600 hektáros építési területek feletti állami rendelkezési jog fenntartása, ezeket arra érdemes befektetőknek szánják.
- Az EU egyes (pl. támogatásokra vonatkozó) korlátozásainak „innovatív” értelmezése, a határok feszegetése.

### *Brazília, Mexikó, India, Kína*

- A hatósági engedélyköteles eljárások körének szűkítése.
- A megmaradt engedélyezési eljárások ügyvitelének egyszerűsítése.

### *Írország*

- Az üzleti tevékenység után fizetendő társasági adó kulcsa a cégmérettől függetlenül egységesen 12,5%.
- A szabadalmak jogdíjai adómentesek.
- Az önkormányzatok kölcsönöket nyújtanak olyan Írországban működő cégeknek, amelyeknek legalább 90%-a külföldi kézben van.
- Zöldmezős beruházások teljes adómentességet élveznek.
- Az elmaradottabb vidékeken épülő kereskedelmi ingatlanok profitja vagy adómentes, vagy csökkentett adóztatású.
- €2,000,000 tőkerészesedés felett adócsökkentéseket kap a cég.
- A K+F-re költött céges kiadások maximum 32,5%-a adójóváírásba vehető.

Írország minden jel szerint hosszabb időre szóló és szélesebb körű derogációkat ért el a csatlakozási tárgyalások során, mint a kelet-közép-európai térség országai, ezért példája nem jelöl ki járható utat.

### *Törökország*

- A kutatás-fejlesztésben dolgozókat az első tíz évben nem terheli személyi jövedelemadó.
- A vállalkozások társasági adójuk 20%-ának mértékéig levonhatják adójukból az igazolt K+F költséget.
- A frissen érkezett FDI cégek képzési költségeinek részbeni átvállalása, kedvezményes hitelek e körben.

Az adómentesség az EU-ban direkt támogatásnak minősül, ugyanakkor K+F bizonyos mértékig támogatható. Valószínűleg nem a kutatókat, hanem a kutatásokat érdemes támogatni, tartalmi okokból sem érdemes követni a török példát.

#### *Macedónia*

- Az egyetemek rendszerszerűen felméri a helyi jelentős cégek tényleges tudásigényét, és azt tanítják (pl. azokat a programozási nyelveket), amire tényleges igény van.

Ez EU-konform és követhető út, érdekes lenne megtalálni, min van amögött, hogy az egyetemek érdekeltek a bonyolult és velük szemben is követelményeket, költségnövekedést generáló eljárásban tevékenyen részt venni.

#### *Brazília*

- Adók, vámok és kereskedelmi korlátozások leépítése.
- Infrastruktúrával ellátott ingyen építési telkek juttatása.

## Mellékletek

### 1. Első szintű gépipari beszállítók Magyarországon

1	ABF ALKATRÉSZGYÁRTÓ, KERESKEDELMI ÉS FEJLESZTŐ KFT
2	AE-PLASZTIK KORLÁTOLT FELELŐSSÉGŰ TÁRSASÁG
3	AJKAI ELEKTRONIKAI GYÁRTÓ ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT
4	ALBERT WEBER HUNGÁRIA KFT
5	ANDRITZ KORLÁTOLT FELELŐSSÉGŰ 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 FELELŐSSÉGŰ TÁRSASÁG
10	BENTELER AUTÓTECHNIKA KFT.
11	BORGWARNER TURBO SYSTEMS ALKATRÉSZGYÁRTÓ KFT.
12	BOS AUTOMOTIVE PRODUCTS MAGYARORSZÁG GYÁRTÓ BT
13	BOSAL-ORIS HUNGARY TERMELŐ, SZOLGÁLTATÓ ÉS KERESKEDELMI KFT
14	BPW-HUNGÁRIA KORLÁTOLT FELELŐSSÉGŰ TÁRSASÁG
15	BRIDGESTONE TATABÁNYA TERMELŐ KFT
16	BROSE HUNGARY GYÁRTÓ ÉS KERESKEDELMI KFT
17	CAROFLEX FÉKBETÉTKYÁR KFT
18	CASCADE ENGINEERING EUROPE TERMELŐ, KERESKEDELMI ÉS SZOLGÁLTATÓ 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 AUTORÉSZEGYSÉGGYÁRTÓ 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 ELŐÁLLITO 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 KUPLUNGGYÁRTÓ 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 SZOLGÁLTATÓ 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 KERESKEDELMI ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT
85	POPPE + POTTHOFF HUNGÁRIA GÉPGYÁRTÓ BT
86	PRIDGEON & CLAY SZERSZÁM- ÉS PRÉSTECHNIKA KFT
87	RATIPUR GÉPJÁRMŰ ALKATRÉSZT ÉS AUTOFELSZERELÉST GYÁRTÓ ÉS ÉRTÉKESÍTŐ 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 AUTOALKATRÉSZEKET 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 TERMELESI 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 GÉPJÁRMŰALKATRÉSZ-GYÁRTÓ 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

**2. Melléklet: A cégek száma a vizsgált ágazatokban összesen (az 50/500 alattiakat is beleértve)**

<b>TEÁOR kód, a szakágazat megnevezése</b>	<b>Cégek száma</b>
1310 Textilszálak fonása	9
1320 Textilszövés	8
1330 Textilkikészítés	36
1391 Kötött, hurkolt kelme gyártása	19
1392 Konfekcionált textiláru gyártása (kivéve: ruházat)	159
1393 Szőnyeggyártás	8
1395 Nem szőtt textiláru és termék gyártása (kivéve: ruházat)	15
1396 Műszaki, textiláru gyártása	15
1399 Egyéb textiláru gyártása m.n.s.	89
1629 Egyéb fa-, parafatermék, fonottáru gyártása	117
1721 Papír csomagolóeszköz gyártása	137
1729 Egyéb papír-, kartontertermék gyártása	37
2030 Festék, bevonóanyag gyártása	27
2052 Ragasztószergyártás	5
2211 Gumiabroncs, gumitömlő gyártása	26
2219 Egyéb gumitermék gyártása	91
2221 Műanyag lap, lemez, fólia, cső, profil gyártása	89
2222 Műanyag csomagolóeszköz gyártása	185
2229 Egyéb műanyag termék gyártása	344
2311 Síkűveg gyártás	5
2312 Síkűveg tovább feldolgozása	78
2319 Műszaki, egyéb üvegtermék gyártása	26
2391 Csiszolótermék gyártása	7
2420 Acélcső gyártás	6
2431 Hidegen húzott acélrúd gyártása	3
2432 Hidegen hengerelt keskeny acélszalag gyártása	5
2433 Hidegen hajlított acélidom gyártása	34
2434 Hidegen húzott acélhuzal gyártása	1
2442 Alumíniumgyártás	7
2443 Ólom, cink, ón gyártása	1
2445 Egyéb nem vas fém gyártása	1
2451 Vasöntés	11
2452 Acélöntés	8
2453 Könnyűfémöntés	37
2454 Egyéb nem vas fém öntése	8
2511 Fémszerkezet gyártása	1 310
2529 Fémtartály gyártása	48
2550 Fémalakítás, porkohászat	42
2561 Fémfelület-kezelés	212
2562 Fémmegmunkálás	1 076
2573 Szerszámgyártás	219
2591 Acél tárolóeszköz gyártása	18
2592 Könnyűfém csomagolóeszköz gyártása	5
2593 Huzaltermék gyártása	33
2594 Kötőelem, csavar gyártása	32
2599 M.n.s. egyéb fémfeldolgozási termék gyártása	178
2651 Mérőműszer gyártás	157
2711 Villamos motor, áramfejlesztő gyártása	67
2712 Áramelosztó, -szabályozó készülék gyártása	116
2720 Akkumulátor, szárazelem gyártása	7
2732 Egyéb elektronikus, villamos vezeték, kábel gyártása	18

2733 Szerelvény gyártása	4
2740 Villamos világítóeszköz gyártása	66
2790 Egyéb villamos berendezés gyártása	101
2812 Hidraulikus, pneumatikus berendezés gyártása	25
2813 Egyéb szivattyú, kompresszor gyártása	64
2814 Csap, szelep gyártása	11
2815 Csapágy, erőátviteli elem gyártása	31
2825 Nem háztartási hűtő, légállapot-szabályozó gyártása	196
2910 Közúti gépjármű gyártása	17
2920 Gépjármű-karosszéria, pótkocsi gyártása	41
2931 Járművillamossági, -elektronikai készülékek gyártása	32
2932 Közúti jármű, járműmotor alkatrészeinek gyártása	79
3020 Vasúti, kötöttpályás jármű gyártása	15
3030 Légi, űrjármű gyártása	22
7112 Mérnöki tevékenység, műszaki tanácsadás	4 198
7120 Műszaki vizsgálat, elemzés	578
7219 Egyéb természettudományi, műszaki kutatás, fejlesztés	394
7490 M.s.n. egyéb szakmai. tudományos, műszaki tevékenység	806
<b>Total</b>	<b>11 872</b>

### 3. Interjúlista

1. Albert Weber Hungária Kft.
2. Albertfalvai Cérnázó Kft.
3. Alexis '93 Kft
4. ASG Gépgyártó Kft
5. Audi Hungária Motor Kft.
6. BOKIK (Borsod megyei Kereskedelmi és Iparkamara)
7. Bosch Magyarország
8. BPW-Hungária Kft
9. FAG Mo. Kft
10. Hajdú Autóipari Rt.
11. Hantitex Kft.
12. Hírös Beszállítói Klaszter
13. InterPlus Kft
14. ITDH Hungary
15. Karsai Műanyagtechnikai Holding Zrt
16. Kienle-Spiess Hungary kft
17. Knorr-Bremse
18. Kunplaszt
19. Mageosz
20. Magyar Gépjárműalkatrészgyártók Szövetsége
21. Magyar Műanyagipari Szövetség
22. NOHAC
23. Robert Bosch Power Tool Elektromos Szerszámgyártó Kft.
24. Siemens Zrt.
25. Suzuki
26. Szerszámgyártók Szövetsége
27. Technoplast Kft.
28. Textilipari Műszaki és Tudományos Egyesület
29. ZF Hungária Kft
30. Zolltek Zrt.

#### 4. A magyar járműipar SWOT táblája

Nemzetközi „best practice”Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jelentős járműipari hagyományokra épülhetett rá a rendszerváltás után a személygépkocsi-gyártás és részben a korábbi beszállítói láncra alapozhatott</li> <li>▪ A magyar autó- és autóalkatrész ágazat jól integrálódott az európai és globális munkamegosztásba</li> <li>▪ Tier 1 szinten a járműipari beszállítók többsége már jelen van Magyarországon</li> <li>▪ Számos igen erős és K+F-et is végző, nemzetközi piacra gyártó nagy- és középvállalat van jelen</li> <li>▪ A beruházói programok két évtizedes gyakorlata segítette hálózattá szervezni a hazai szakirányú ipari kapacitást</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A klaszterek egyelőre csak formálisan és az állami támogatási periódus végéig működnek, önállóan nem képesek fennmaradni</li> <li>▪ Tier 2-3 szintű beszállítók árait annyira leszorítják a vevők, hogy alig keletkezik profit, így nem keletkezik fejlesztési forrás</li> <li>▪ Relatíván lassú a beszállító cégek „beérése”: átlagosan két év alatt válik teljes értékű beszállítóvá egy cég a megrendelői számára</li> <li>▪ A magyar beszállítói hálózat nem adaptív, az autógyárak termelésnövekedését nem tudják vagy csak lassan képesek követni</li> <li>▪ A magyar beszállítások aránya mindkét magyarországi személygépkocsi-összeszerelő üzem esetében alacsony és gyakran nem a magas műszaki tartalmú termékekre, alkatrészekre irányul, hanem a végtermékbe nem beépülő szolgáltatások és a nem tudásintenzív alágazatok esetében képvisel nagyobb arányt</li> <li>▪ A létező autógyárak telephelyének környékén új beszállítók számára nincs megfelelő építési telek</li> </ul>
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A nagy járműipari cégek de facto klaszterszervezőként léphetnek fel</li> <li>▪ A beszállítók számára felértékelődnek az autógyárak és elsődleges beszállítóik nagyvolumenű megrendeléseik miatt</li> <li>▪ A Daimler-gyár betelepődése újabb beszállítókat vonzhat Magyarországra, ami az ágazat egésze számára jelent lehetőséget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A pénzügyi válság következményeként a kkv-k hitelezése megdrágul és le is állhat, ez a nem tőkeerős kkv-k tömeges csődjét okozhatja</li> <li>▪ A beszállítói hálózatok kialakulásának nem kedvez a magyar üzleti életben jellemző bizalmatlanság</li> <li>▪ A körbetartozások elérhetik a beszállítókat, így a már létező hálózat is sérülhet</li> </ul>

## Források

<http://edok.lib.uni-corvinus.hu/82/1/Gelei55.pdf>

<http://www.vg.hu/velemeney/interju/mire-szamithatnak-a-hazai-autoipari-beszallitok-329176>

Kopint és Tárki Zrt.: A járműipari ágazati stratégia kialakítását megalapozó szakmai átvilágító tanulmány, 2008. december

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

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

[http://193.6.14.114/Autoipari\\_ellatasi\\_lanc.pdf](http://193.6.14.114/Autoipari_ellatasi_lanc.pdf)

[http://www.tuv.com/hun/hu/index.html?ref\\_mandantid=27&mandantid=27&mapid=66326](http://www.tuv.com/hun/hu/index.html?ref_mandantid=27&mandantid=27&mapid=66326)

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

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

Kopint Konjunktúrakutatási Alapítvány: Növekedési stratégiák a kis- és középvállalati szektorban, 2009

<http://mmklaszter.hu>

[www2.eco.u-szeged.hu/region\\_gazdfejl\\_szes/pdf/konyv7/5fejezet.pdf](http://www2.eco.u-szeged.hu/region_gazdfejl_szes/pdf/konyv7/5fejezet.pdf)

<sup>1</sup><http://www.google.hu/url?sa=t&source=web&cd=3&ved=0CCQQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.eco.u-szeged.hu%2Fkuttatas-tudomany%2Fkihivasok-valaszok-090812%2F6fejezet&ei=WF9mTY6bH8-Vswa5m-HoDA&usg=AFQjCNH2QHYPQU-z9GUHMhWBV7an9ZQ63g>

<http://www.polusprogram.eu/hu/akkreditacio>

[http://www.naplo-online.hu/gazdasag/20100120\\_klaszter](http://www.naplo-online.hu/gazdasag/20100120_klaszter)

<http://eupalyazatiportal.hu/uj-palyazati-lehetoseg-vallalati-egyuttmokodes-es-klaszterek-tamogatasara-a-het-regioban>

<http://www.nohac.hu/index.php/hu/hirek/9-vegyes/697-koezep-europa-mszaki-tudaskoezpontja-lehet-nyugat-magyarorszag>