

BESZÁLLÍTÓVÁ VÁLÁS FOLYAMATA A MAGYAR AUTÓIPARBAN

The Process of Becoming a Supplier in Hungarian Automotive Industry

MORAUSZKI Kinga – LAJOS Attila

Összefoglalás

Jelen tanulmány célja az autóipari beszállítók felé támasztott vevői követelmények ismertetése, melyeknek eleget kell tenni annak érdekében, hogy a beszállítói státuszt elérve üzleti partnerkapcsolatba léphessenek az adott autóipari vevő vállalattal. A szerző különböző hazai és nemzetközi háttériródalom feldolgozásával ad rövid áttekintést arra vonatkozóan, hogy mi jellemzi napjainkban a beszállítóvá válás folyamatát illetően, továbbá bemutatja, hogy milyen problémákkal, illetve nehézségekkel kell szembe nézniük a potenciális vállalatoknak, amelyek az autóiparban a beszállítói státusz eléréséért versenyeznek. A tanulmány célja egy irodalmi áttekintés, mely a szerző PhD kutatásának elméleti alapjait hivatott összefoglalni, ezáltal egyfajta kiinduló pontot jelent a gyakorlati alkalmazás során.

Kulcsszavak: beszállító, beszállítói státusz, kiválasztás, kritériumok

Jel kód:M13

Abstract

This study briefly presents the requirements that must be kept by the suppliers in order to get the supplier's status. It is essential so that they can establish business contact with this company that is in the automotive industry. This article gives short review with the help of specialized literature that was written both national and overseas. This is gives information about what features the process that can result in becoming a supplier in Hungary. This study demonstrates through particular companies what kind of problems and difficulties potential companies have to face while competing to get the status of the supplier. The aim of this study is a literature review which has summarized the theoretical ground of the PhD research of the author, so that means a kind of a starting point in the practice.

Keywords: supplier, supplier's status, selection, criterions

Bevezetés

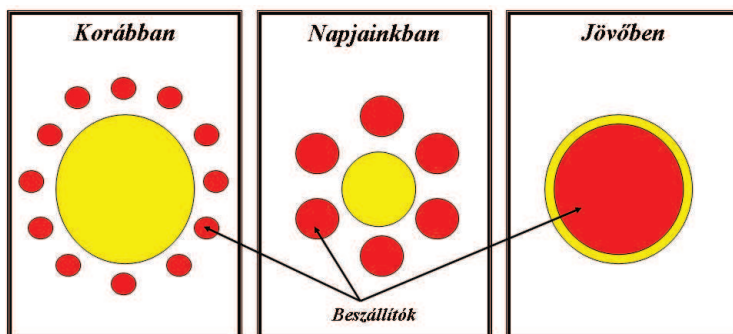
A vállalatok versenyképességük megtartása érdekében a hangsúlyt az általuk előállított termékek, félkész-termékek, vagy alkatrészek minőségére helyezik, melyhez a lehető legalacsonyabb ár alkalmazása párosul. Ez az autóiparra különösen jellemző tényező. A beszállítás maga hatalmas hazai és nemzetközi piacot nyújt a beszállítók számára, és nem utolsósorban óriási üzleti lehetőségeket rejt magában, melyeket nem szabad figyelmen kívül hagyni, élni kell vele. Magyarországon az ipari termelés túlnyomó része sajnos nemzetközi vállalatok leányvállalatainak egységeiben történik, és nagyon kevés magyar céget találunk. Ezeknek a vállalatoknak fontos, hogy stabil beszállítói kapcsolatot építsenek ki azokkal a cégekkel, amelyek a világpiacra termelnek, azonban ez sem zökkenőmentes. Az elmúlt két évtizedben a kelet-közép-európai térség a külföldi nemzetközi gép- és járműgyártók célterületévé vált, s ezzel beépült a beszállítói piramisba. A térség előnye elsősorban az alacsony bérszint mellett, a motivált munkaerő és a fő piacok gyors elérhetősége. Egy felmérés eredményeként a kutatók azt állapították meg, hogy Magyarországon a beszállítói hálózat fejlettsége a régiós átlagot meghaladja, de nyugat-európai mércével nézve elmaradott. A lényeg és a legfontosabb mindig az, hogy a megfelelő termék, a megfelelő időben, a megfelelő helyen legyen, természetesen minden keretfeltétel figyelembevételével (gép, személy, szerszám, raktár, szállítás, stb.), hogy beszállítóként a vevői igényeket, követelményeket kielégíthessük, és a saját versenypozíciónkat erősíthessük. **Fontos megemlíteni, hogy Magyarország igen kedvelt a külföldi befektetők körében.** A német és más külföldi vállalkozások 75%-a ismét Magyarországot választaná, és csupán 25%-uk választana másik „helyszínt” termékeik előállításához. A felmérés alapján, melyben 16 ország 1435 vállalatvezetője vett részt, három oka van annak, hogy a befektetők másik országra voksolnának. Egyrészt a gazdaságpolitika alakulása, mely kedvezőtlenül is befolyásolhatja az ágazatokat, továbbá a vevői körök elmozdultak, és a beszállítók sok esetben követik őket, nem utolsósorban pedig a költségek, melyek fontos tényezők egy döntés meghozatalában (WÖLFER, 2014). Szinte minden nagyobb multinacionális vállalat képviselteti magát hazánkban gyártó vagy összeszerelő üzeme révén. Ezen vállalatok betelepülésével megnöttek az igények a beszállítók által előállított kiváló minőségű termékek iránt. Amennyiben a vevők ez irányú igényeit hazánkban nem tudják kielégíteni, úgy a szükséges termékeket, alkatrészeket, félkész-termékeket kénytelenek külföldről importálni, vagy másik esetben az adott beszállítót magukkal hozni. Egyes felmérések, kutatások alapján a magyar beszállítók aránya 15-20% között mozog. Vannak olyan vállalatok, ahol ez az érték magasabb (pl. Suzuki 50-60%), vagy éppen alacsonyabb (Audi 10%, Visteon 10-15%). Természetesen az ország érdeke azt diktálja, hogy ez az érték minél magasabb legyen (DUPCSÁK et al., 2002). Jelen tanulmány pillanatnyi képet ábrázol az autóipari beszállítók jelenlegi helyzetéről, hiszen az igények folyamatosan változnak, amelyekhez folyamatosan újabb és újabb „apró követelmények” társulnak, melyeknek eleget kell tenni ahhoz, hogy egy vállalat elnyerhesse a beszállítói státuszt.

Beszállítói piramis a hazai autóiparban

Megvizsgálva az autóipari beszállítók vertikális helyzetét, megállapítható, hogy az autógyártás jelentős változásokon esett át, melynek okait GELEI (2004) egyik tanulmányában fejti ki. Meglátása szerint az ellátási láncon belüli munkamegosztás és a globalizáció tehető felelőssé a strukturális változások kialakulásáért. Az autógyártó vállalatok (továbbiakban OEM¹⁶-ek) a piaci márka kialakítását tekintik feladatuknak, és így már 2002-ben a

¹⁶ OEM (Original Equipment Manufacturer) – autóipari összeszerelő üzemek

személygépkocsik mintegy kétharmadát már nem ezen vállalatok gyártották, hanem albeszállítókon keresztül szerezték be. NEUNER (2004) szerint ez az érték 2015-re 20%-ra fog csökkenni. Mivel a mai világban a beszállítóra egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek, a fenti gondolatmenet alapján ez annyit jelent, hogy a beszállítói menedzsment a peremterületről a középpontba került (1. ábra).



1. Ábra A beszállítók jelene és jövője

Forrás: www.jungheinrich.de/lieferanten-management (Letöltés: 2012.05.16)

Az autógyártók egyre jobban kivonulnak a gyártási folyamatokból. Ennek eredményeként számos feladatot a beszállítókra ruháznak, mint például logisztikai és fejlesztési feladatok. WILDEMANN (1998) szerint ez az átstrukturálódás tovább fog folytatódni, mivel az egyre fokozódó piaci verseny arra kényszeríti az autógyárakat, hogy a feladatkörük kulcseleme a „downstream” tevékenységek legyenek, mint biztosítás, javítás, finanszírozás, stb. Sok esetben olcsóbb, ha a beszállító maga gyártja le az alkatrészeket, mintha továbbadná az alvállalkozójának. Aki egyszerűen csak reprodukálja a terméket, és nem ad hozzáadott értéket, az előbb-utóbb elveszíti a beszállítói státuszát. Minél egyszerűbb alkatrészt gyárt valaki, annál kisebb a valószínűsége, hogy sokáig ő lesz a beszállító. Ráadásul, ha növekszik a PPM¹⁷, akkor egy szint felett nem nyerhet el újabb üzletet. Márpedig évről évre csökken ez a szint (KÁLMÁN, 2007). A folyamat eredményeként ezek a vállalatok az autóiipari ellátási láncban önálló szereplőként jelentek meg, mint úgynevezett integrátor vállalatok, melyek nagyobb részegységeket gyártásukat végzik (GELEI, 2004).

Integrátor vállalatként feladatuk, szerepük itt nem áll meg, hiszen beszállítóik fejlesztéséről, menedzseléséről saját maguknak kell gondoskodni, azaz további alsóbb szintű beszállítókat felkutatni, kiválasztani, az általuk szállított alkatrészek fejlesztését, gyártását ösztönözni. Mivel ezek a vállalatok beszállítóként és beszállítás-szervezőként is részt vesznek a folyamatban, ezért ez kettős szerepvállalást jelent. Ennek függvényében mindkét irányba meg kell tudni felelni, azaz egy részről, mint első szintű beszállító, másrészről pedig saját beszállítóit kell irányítani úgy, hogy saját maga is versenyképes tudjon maradni. Az idő múlásával ezek az integrátor vállalatok olyan feladatköröket kezdtek ellátni, amelyeket eddig az OEM-ek végeztek. A folyamat előrehaladtával az OEM-ek feladata a marketing, kereskedelem köré szűkül.

GELEI (2004) szerint a másik meghatározó ok a globalizáció, hiszen számos vállalat Kelet-Európában vagy a Távol-Keleten keresett beszállítókat, melynek egyetlen oka az alacsony munkaerőköltség. Jelentőssé vált azon vállalatok száma, amelyek az eddigi Magyarországon folytatott termékgyártást a fent említett régiókba szervezték ki. Mindezek mögött pusztán az alacsony költségek állnak. Az elmúlt években multinacionális vállalkozások telepedtek le

¹⁷ PPM (Parts Per Million) - egymillió legyártott termékben keletkező hibás termékek száma

Magyarországon, melyek leginkább a gépiparban kezdtek el tevékenykedni rendkívül korszerű termelési kapacitásokat elérve. A beruházások egymást követték, egyre több cég, illetve vállalkozás letelepedését segítve ezzel. Ezek a vállalatok elsősorban a kapacitások fejlesztésére, szoftverfejlesztésre helyezték a hangsúlyt, majd fokozatosan indították be a termelést. A technológia és az információ fejlődése, a globalizáció elterjedése megnyitotta a nemzetközi piacokat, melynek előnye, hogy a magyar beszállítók az elvárások teljesítése esetében könnyen kijuthatnak a nemzetközi piacokra is a multinacionális vállalatok beszállítójaként, azonban hátránya, hogy itthon is meg kell küzdeniük a külföldi versenytársakkal. A beszállítói ipar fejlődése számos vállalat számára jelenthet kiugrást, illetve magas termelési volumeneket. A külföldi tulajdonú vállalatokhoz történő magyar beszállításoknak a megszervezése az egyik legjobb módja annak, hogy ezeket a nagyvállalatokat tartósan a magyar gazdasághoz láncoljuk. Ez lényegesen megváltoztatná a magyar gépipar szerkezetét és helyzetét. A beszállítói követelmények teljesítésével újabb és újabb üzletek megszerzésére lenne lehetőség. A hazai autóipar vállalatai az ún. beszállítói piramis különböző szintjein helyezkednek el. Korábban az OEM-ek közvetve vagy közvetlenül uralták az alatechnológiákat, komponenseket, rendszereket, modulokat, viszont manapság, míg az egyik csoport (cégcsoport) speciális alkatrészekre és technológiákra szakosodik, addig a másik rendszerekre és modulokra (JÜRGENS, 2004). Egy-egy személygépkocsi életre keltéséhez az összeszerelő üzemeken kívül a beszállítói lánc számos résztvevője járul hozzá. Ezek a beszállítók a beszállítói láncban vertikálisan és horizontálisan is kapcsolódhatnak egymáshoz. A vertikális kapcsolódás alapján első, második, vagy további szintű beszállítókról beszélünk (2. ábra).



2. ábra Beszállítói piramis

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A kész járműgyártók abban érdekeltek, hogy lecsökkenjen a beszállítók száma, egy-egy integrátor gondoskodik sokféle alkatrész gyártásáról. E folyamat eredményeként alakultak ki olyan világcégek, mint a Delphi, Visteon vagy a Lear melyek már több gyártót is kiszolgálhatnak; ők az "elsőkörös" beszállítók (KIRÁLY, 2005). Az autógyárak egyre nagyobb elvárásokat támasztanak a beszállítóik felé, hiszen egyre nagyobb, egyre komolyabb projekteket bízunk rájuk, ezáltal a vállalatok közötti kapcsolatokra nagyobb hangsúlyt fektetnek. A beszállítók nagy része közvetlen kapcsolatban állt a végtermék gyártójával, és így az 1900-as évek kezdetén még mintegy 1000-2000 beszállítója volt mindegyik gyártónak, amelynek következtében az európai beszállítói kapcsolatrendszer „teltkarcsú” kifejezéssel illették. A nemzetközi trendek azt mutatják, hogy a beszállítói piramis csúcsán a végső összeszerelést végző autógyárak állnak, majd az első körben a 300 főnél több munkást foglalkoztató azon tulajdonilag független, de az autógyárakhoz szigorú szerződéses

viszonnyal kötődő elsőrendű beszállítók következnek, amelyek karosszéria-alkatrészeket, kötőelemeket, az összeszereléshez szükséges ipari robotokat, gépjárműmotorokat, kerekeket, műszerfalat, székeket, fékberendezést, sebességváltót, első és hátsó hidakat, stb. szállítanak. (Audi, Suzuki, Opel). Ezen vállalatok alatt sorakoznak fel az első beszállítók, az ún. integrátor vállalatok (pl. Lear, Johnson Controls, Knorr-Bremse). Ezek a cégek jellemzően komplex részegységeket gyártanak az összeszerelő autógyárak számára, összefogják az alsóbb szinteken lévő beszállítókat, azaz integrátori feladatokat látnak el. Gyártótevékenységet folytatnak, összeszerelik az alsóbb szinteken lévő beszállító vállalatok által legyártott alkatrészeket, amelyeket komplett modulokká alakítva továbbítanak az OEM-ek felé. Ahhoz, hogy ezen vállalatok sikeresen tudjanak működni, szükségszerű, hogy földrajzilag minél közelebb helyezkedjenek el az autógyárakhoz. Ezen beszállító vállalatok zöme maga is multi, amelyek az alsóbb szintű beszállító vállalatok termelését irányító integrátor vállalatok. Ezek a beszállítók 20 és 300 fő munkaslétszámot foglalkoztató önálló, de az első körben működő beszállítókhöz ismét szoros szerződéses kapcsolatban álló középvállalatok. A rendszerintegrátorok sok esetben olyan feladatokat látnak el manapság, amelyeket korábban az autógyárak végeztek. Fontos, hogy ezek a vállalatok az autógyárral stratégiai együttműködést alakítsanak ki. Ez sikerének kulcsa, amely hosszú távú kapcsolatra és bizalomra épül. A világ 30 vezető járműipari beszállítója közül az alábbiak rendelkeznek magyarországi telephellyel is: Knorr-Bremse, Audi, Denso, Bosch, Opel, Visteon, Delphi, Calsonic, Delphi-Packard, Valeo, U-Shin, Suzuki, Daewoo-MGM, Musashi, Mitsuba (KEMENCZEI, 2006). A beszállító piramis különböző szintjein elhelyezkedő vállalatok egy időben különböző pozíciókat is betölthetnek. Pl. egy terméknél a beszállító a rendszerintegrátorral szembeni követelményeknek kell, hogy megfeleljen, egy másik terméknél pedig egy alacsonyabb szállítói státuszhoz megfelelő pozícióban tevékenykedik. A második szinten a rendszerspecialista vállalatok helyezkednek el. Míg a modulszállító a gyártási tevékenység, addig ezeknél a vállalatoknál a tevékenységi kör a termékfejlesztés felé mozdul el. Ezeket a fejlesztéseket ezek a beszállító vállalatok önszántukból végzik és nem az autógyárak kéréseire. Amennyiben egy beszállító rendszerspecialista státuszt szeretne elérni a beszállítói menedzsmentben, úgy célul a vezetői szerep elérését kell kitűznie a termékfejlesztés területén. Ezek a vállalatok az első szintű beszállítókkal állnak kapcsolatban. A második szintű beszállítók közé a következő vállalatokat sorolhatjuk: RÁBA Mór Kft., Videoton Holding, Pannonplast Csoport, stb. A beszállítói piramis alján az 1-30 főt foglalkoztató kisvállalkozások állnak, amelyek viszonylag egyszerű alkatrészek előállításával foglalkoznak. Ezek szintén tulajdonilag önálló, de a beszállítói rendszerhez szerződésileg kötődő vállalkozások (CZAKÓ et al., 2003). Ezen vállalatokat csekély gyártási és fejlesztési tevékenység jellemzi. Olyan, a vevők által fejlesztett alkatrészeket gyártanak, amelyek előállítása nem igényel magas műszaki színvonalat. Mivel nem jellemző, hogy az autógyárak közvetlen kapcsolatban állnának ezekkel a beszállítókkal, ezért szoros együttműködés jött létre az első szinten elhelyezkedő vállalatokkal. Ezáltal az előállított alkatrészeket részegységekbe beépítve magasabb hozzáadott értékű terméket, vagy félkész-terméket tudnak előállítani. Nem titkolt tény továbbá az sem, hogy viszonylag alacsony árakkal tudnak csak piacképesek maradni. A beszállítói piramis különböző szintjein elhelyezkedő vállalatoknak tehát számos követelményt¹⁸ kell kielégíteni, amelyeket a következő táblázatban foglaltam össze (1. táblázat). Mivel a szakirodalmi feldolgozás során nem talákoztam ilyen összesített táblázattal, ezért célszerűnek találtam ennek összeállítását.

¹⁸ **Forrás:** IWK Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation in der Automobilzulieferindustrie (2005) tanulmánya alapján

1. Táblázat Beszállító vállalatok felé támasztott követelmények

<i>Beszállítói piramis szintje</i>	<i>Vállalat típusa</i>	<i>Követelmények</i>
1. szint	Rendszerintegrátor	Saját logisztikai menedzsment Piaci kockázat részvállalása Több technológia integrálása komplex modulokká
1. szint	Modulszállító	JIT rendszer Megfelelő termékélet-ciklus Modulok megfelelő minőségű összeszerelése Koordinációs és szállítói menedzsment
2. szint	Rendszerspecialista	Az általuk fejlesztett rendszerek szabványosítása Speciális rendszerfejlesztés
3. szint	Alkatrészgyártó	Jól szervezett szakmai kommunikáció Követelményeknek megfelelő alapanyagok

Forrás: Saját szerkesztés, 2013

A hazai és nemzetközi háttéranyagok összesítése során arra a megállapításra jutottam, hogy a fent említett követelmények egymásra épülnek, azaz az alsóbb szinten lévő beszállítók felé irányított igények, követelmények, a piramis felsőbb szintjein alapkövetelménynek számítanak. Hiszen ezek a követelmények, ahogy egyre feljebb haladunk a piramisban egyre komplexebb „igénysort” jelenítenek meg. A 2. ábrán látható nyíl ezt hivatott szemléltetni. A beszállítók csak akkor tudnak bekapcsolódni ebbe a beszállítói piramisba, ha a minőségügyi követelményeknek, amelyeket az autóiipari gyártó vállalatok, illetve az integrátor vállalatok támasztanak, megfelelnek. A minimum elvárások közé tartozik az autóiipari szabvánnyal való rendelkezés. Egyre szorosabbá válik a kapcsolat a térség felsőoktatási intézményei és a vállalkozások között, mely a gyakorlat-orientált képzés elősegítése mellett már néha konkrét fejlesztési együttműködésekben is megnyilvánul. A klaszteresedési folyamathoz jelentős mértékben hozzájárul a folyamat erősítését, ösztönzését célul maga elé kitűző szervezetek működése (PANAC¹⁹, MAJOSZ²⁰, stb.), és tudatos stratégián alapuló munkája. KÁLMÁN (2007) megfogalmazása szerint a beszállítói piramis az utóbbi években laposabb lett, mivel az első számú beszállítók száma csökkent, és újabb beszállítók „érkeztek” a többi szintre. Ezt leginkább azzal magyarázzák, hogy számos vállalat telepedett le Magyarországon.

A beszállítói kiválasztás folyamata és problémái

Egyre fontosabb, hogy a vállalatok megbízható partnert találjanak egy hosszú távú, stratégiai együttműködéshez. A beszerzés feladata a minőségüggyel karöltve ez esetben a megfelelő beszállítók kiválasztása és teljesítményüknek folyamatos ellenőrzése és javítása. A minőség és a logisztika fókuszában is a vevői elvárásoknak való megfelelés áll, illetve a termékek és szolgáltatások versenyképességét meghatározó tényezők kapcsán egyenrangú tényezőkké léptek elő (ár, mennyiség, szállítási pontosság, választék, a termékhez kapcsolódó kiegészítő

¹⁹ PANAC (Pannon Autóiipari Klaszter) - az autóiipar területén érdekelt **vállalkozások és szervezetek** önkéntes alapon szerveződő, a kölcsönös előnyökön alapuló, innovatív hálózati együttműködése. Magyarország legnagyobb autóiipari vállalkozásainak aktív közreműködésével, valamint a Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Tanács részvételével jött létre. Működésében mindenekelőtt a komplex beszállítói fejlesztési feladatot kívánja megvalósítani, tevékenységével összefogva a magyar autóiipart. Tevékenységének közvetlen hasznélvezői elsősorban az autóiipar területén működő magyar kis- és közepes vállalkozások.

²⁰ MAJOSZ (Magyar Járműalkatrészgyártók Országos Szövetsége) – Célja a hazai gépjárműalkatrész-, és részegység-gyártás járműipari szakterületen működő szakmai, gazdasági és társadalmi érdekképviselése.

szolgáltatások, marketing funkciók, vevői elégedettség) (GYENGE-KOZMA, 2005). A középpontban célként a minőség javítása, fokozása áll, úgymint a kooperációs hálózaton belül a költségsökkentés maga a vállalat és beszállítója között. Ahhoz, hogy ezt elérjék, a közöttük lévő folyamatokat kell szinkronizálni és összehangolni. Iparágtól függetlenül az ügyfél mindig a vállalat legfontosabb partnere, és ez a jövőben is így marad. A hosszú távú üzleti siker csak akkor érhető el, ha az ügyfelek elégedettek, és ez csak akkor lehetséges, ha összehangolt erőfeszítéseket tesznek a jó ügyfélkapcsolatok kialakításának és fenntartásának érdekében. A vevői elégedettség és a vevői kapcsolattartás egyre inkább a vitatott témák közé tartozik (VOETH et al., 2005). Egy vállalkozás beszállítóvá válásának folyamata egy-másfél évet vesz igénybe. A jelenlegi autóiparban két nagy vonalra lehet osztani ezt a folyamatot. Az egyik a német, a másik az angol vonal. A németnél az ISO/TS 16949:2009 szabványon túl a VDA kötetek adnak útmutatást, míg az angol vonalon az ISO/TS 16949:2009 szabványon kívül még a QS9000 vonatkozó kötetei a használatosak, holott maga az előírás már megszűnt (CSÖKE, 2011). Ezekhez még hozzájönnek a vevők egyedi követelményei.

A vevő vállalatok minden egyes esetben részletes szerződést kötnek a beszállítókkal, melyben rögzítik illetve szabályozzák a szállítási határidőt és nem utolsó sorban a felek közötti kapcsolatot is. Számos vállalat előírja a beszállítóinak, hogy termékfelelősségi biztosítással kell rendelkeznie (nagyságrendileg 2 millió euro, vagy a feletti biztosítási összeg). Ez a visszahívások alkalmával jelent segítséget a beszállítóknak, amennyiben a hibát maga a beszállító okozta.

A versenyképes ár és a 100%-os minőség mellett azt is fontos figyelembe venni és mérlegelni, hogy a beszállító milyen mértékben osztja meg a költségstruktúrát valamint a rugalmassága milyen színvonalú, mennyire rugalmas. A nagyobb (több száz, vagy ezer főt foglalkoztató) vállalkozásokkal szemben a kisebb vállalatok (30-50 főt foglalkoztatók) e tekintetben lényegesen rugalmasabbak, kérésre meg tudják változtatni a paramétereket, illetve a szállított mennyiségeket. A modellváltás felgyorsult az autóiparban. A gyors és rövid határidejű változtatások alaposan igénybe veszik a beszállító vállalatok erőforrásait. Számos alkalommal csupán 1-2 hét áll rendelkezésre, hogy a felmerülő problémákat, javításokat, módosításokat kiküszöböljék, helyre hozzák a tesztelesek során, amelyre viszonylag gyorsan kell reagálni. Ezt sajnos a nagyobb vállalatok nem mindig képesek gyorsan és zökkenőmentesen kivitelezni.

A vevők eleinte a teljes gyártandó mennyiség csak egy részét adják ki az új beszállítónak, később a többségét, végül a megállapodás szerinti teljes mennyiséget. Ez a hosszú távú kapcsolat évekre szóló munkával való ellátottságot, némi biztonságot nyújt a beszállító és alkalmazottai számára. A nagyvállalatok írásba foglalják a beszállítókra vonatkozó, mérhető és számon kérhető követelményeiket. Vannak azonban nem számszerűsíthető elvárások is, például a vállalati kultúra, a beszállító-aspiráns cég vezetőségének megbízhatósága, idegen nyelv tudása. A potenciális beszállítót elsősorban olyan szempontok alapján vizsgálják, hogy milyen árat ajánl, milyen minőséget képes folyamatosan biztosítani, és milyen szállítási ütemezésre vállalkozik. A hazai vállalatok számára a beszállítói szerep elnyerése számos előnnyel jár: nagy volumenben rendelő, korrekten fizető, adott esetben műszaki segítségre is kész megrendelőkre tesznek szert. A beszállítói szerep megszerzése ugyanakkor nem könnyű: 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. Korábbi tanulmányok megállapították, hogy a tartós siker nem alapozható a beszállító olcsóságára, a pusztán alkatrész-szintű beszállítók bármikor lecserélhetők. Az eddigi tapasztalatokból az is kiténik, hogy a stabil beszállítói kapcsolat kiépülése időigényes:

az autóipari beruházások esetében iparági vélemények szerint legalább 1-2 jól sikerült évnek el kell telnie az új magyarországi autógyárak (összeszerelő üzemek) termelésbe lépése után, hogy tényleg aktuálissá váljék a hazai beszállítások kérdése – ezt az időtávot ma kevés hazai vállalkozás képes kihúzni – főleg, ha termékkínálata és partneri köre nem elég diverzifikált.

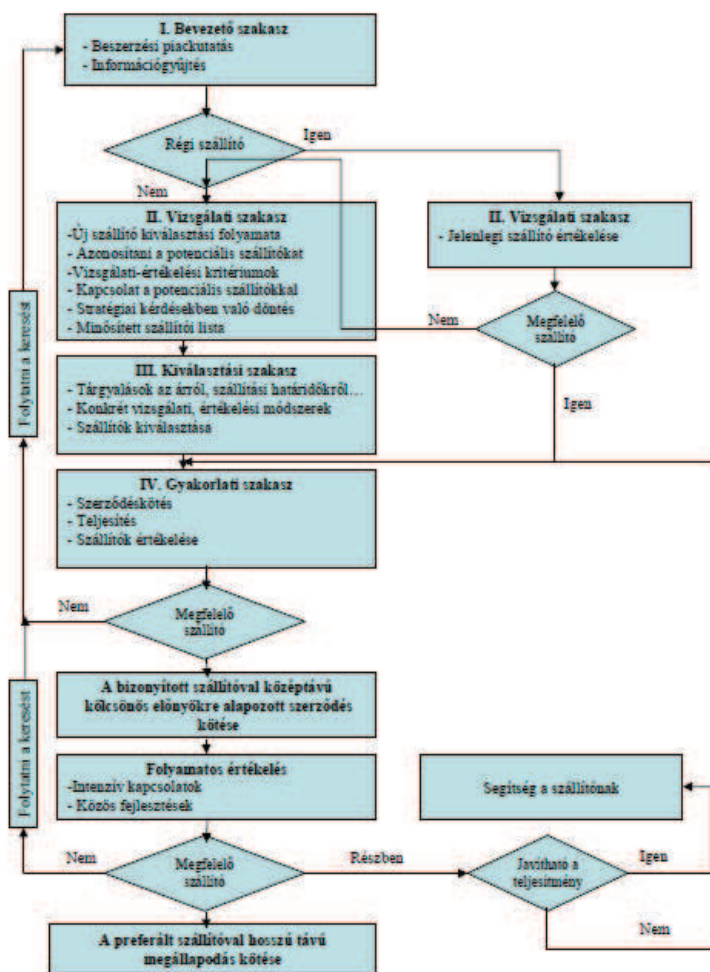
Több nemzetközi gépjárműgyártó cég új telephelyének kialakításakor saját beszállítói park létrehozását tervezi, ahol partnereik felépíthetnék üzemegységüket, ez azonban még nem általános a beszállító-partnereket kereső nemzetközi cégek között. Így tehát a partnerkeresők döntő része saját erőforrásaira kénytelen hagyatkozni. 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, a válság előtti utolsó évben, mindössze 773 volt, s közülük is mindösszesen 607 a pozitív üzemi eredménnyel bíró céget találtak a kutatók – s ebből is 199 kizárólag külföldi tulajdonú (KOZMA et al., 2011)²¹. Nem titkolt tény, hogy egy-egy autótípust akár évekig is gyártanak, ezért az autóiparban bevált gyakorlat, hogy azok a vállalatok, amelyek a projekt indulásakor sikeresen be tudtak kapcsolódni az adott termék gyártásába, akár évekig biztos megrendelésekre számíthatnak. Természetesen amennyiben a vevő továbbra is meg van elégedve az adott beszállító vállalattal. Éppen ezért egy új beszállítónak nehezebb a már gyártásban résztvevő beszállító helyét átvenni, mint egy új projektbe bekapcsolódni. Ezt a folyamatot említhetjük a Suzuki Zrt.-nél is, amely az új modellek indítása előtt már két évvel hívja a beszállítókat (KÁLMÁN, 2007).

Az 1990-es évek elején a Suzuki még saját maga kereste fel a beszállítókat, azonban mára ez már megfordult, és a potenciális beszállítók jelentkeznek a Suzukinál, amelyhez az autóipari referencia elengedhetetlen szempont (MÉSZÁROS, 2009). A beszállítók száma ugrásszerűen megemelkedett az elmúlt 15 évben. Míg a 90-es évek végén még csak 38 beszállítóval rendelkezett a Suzuki, addigra ez a szám 2010-re már 73 beszállítót jelentett. Ez a beszállítói kör mintegy 20%-át tette ki (KEMENCZEI, 2010). Megfigyelhető, hogy a vállalatok beszállítóikkal hosszú távú stratégiai kapcsolat létrehozására törekszenek, így az optimális beszállító kiválasztása komoly felelősséget és ennek megfelelően komoly döntést igényel, hiszen akár egy kisebb hiba is negatív irányba sodorhatja a szervezetet magát. A megfelelő beszállító kiválasztása, mint folyamat kvalitatív és kvantitatív kérdéseket is boncolgat. A mai világban már számos beszállítóval találkozhatunk, akik több ezer terméket állítanak elő vevőiknek, azonban vannak olyanok is, amelyek nem képesek teljesíteni a vevők feljűk támogatott elvárásait. Ezek fényében, egy vevő több beszállítóval fedezheti szükségleteit.

A beszállítói kiválasztás folyamatában résztvevő vállalatok, akik a potenciális beszállítói státuszért versengenek, számos kockázattal kell szembe nézniük. Sajnos számos olyan vállalkozás van, amelyek kudarcot vallanak / vallottak a folyamat során, így ezeknek a vállalkozásoknak nem csak a pénzügyi következményekkel kell szembe nézniük, hanem a társadalmi visszhang is igen erős. Az Egyesült Államokban lehetőséget biztosítanak a vállalkozásoknak, hogy viszonylag gyorsan újrakezdjék, és a kudarcra, csődre úgy tudjanak tekinteni, mint a tanulási folyamat egy része. ezzel szemben Európában azokra a vállalatokra, akik kudarcot vallottak, úgy tekintenek, mint „vesztésekre” (VAILLANT és LAFUENTE, 2007).

²¹ *Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány* és a Commerzbank, valamint a Noerr és Társai Iroda együttműködésében készült a felmérés, amely a Német Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara (DUIHK) és tagvállalatai szakmai támogatásával jött létre.

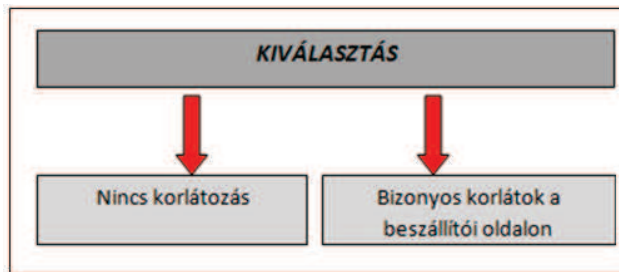
LITTLE és MARANDI (2005) megfogalmazása szerint a nemzetközi piacok nyitva állnak a hazai beszállítók előtt, ami a folyamatos technológiai fejlődésnek köszönhető. Előnye, hogy a magyar beszállítók képesek kijutni a nemzetközi piacra, amennyiben a feléjük támasztott követelményeket teljesítették, de ugyanakkor itthon is meg kell küzdeniük a konkurens versenytársakkal.



3. Ábra Beszállítóra válás folyamata

Forrás: MAJOROS, 1999b., p.186.

MAJOROS (1999b) szerint a beszállítók minősítése annak érdekében történik, hogy a vevő vállalat termékeivel szemben támasztott követelményeket a vásárolt alapanyagok, szolgáltatások megfelelő szinten tudják biztosítani (3. ábra). KEREPESZKI (2002) meglátása szerint a kiválasztásnak alapvetően két problémája van (4. ábra). Egyrészt problémát jelent, ha a vevő vállalat beszállítók felé előírt követelményeit (minőség, mennyiség, szállítás, határidő stb.) valamennyi beszállító képes teljesíteni, illetve kielégíteni, hiszen a vevőnek csak egyetlen egy feladata van, hogy meghozza azt a döntését, hogy a potenciális beszállítók közül melyik a legjobb. Azaz amennyiben nincs korlátozás, úgy számolni kell a ténnyel, hogy nagyon sok „jelentkező” közül kell kiválasztani azt az egyet, amellyel hosszú távú üzleti siker érhető el.



4. Ábra A kiválasztás problémái

Forrás: Saját szerkesztés, 2012

Másrésről az is problémát jelenthet, ha a beszállítói oldalon valamilyen korlátozások vannak. Ebben az esetben előfordulhat, hogy egyetlen beszállító sem tudja kifogástalanul teljesíteni a feléje támasztott követelményeket, így a szükségletek fedezésére a vevő kénytelen más beszállítót találni, és vele szerződést kötni. A kutatók e nehézség leküzdésére felvetették az összefogás lehetőségét, azaz véleményük szerint célszerű a beszállítói státuszra pályázó vállalatok összefogása, esetleges összeolvadása. Napjainkra az elvárások keményedtek, szigorodtak, és mindezek mellett a multinacionális vállalatok által nyújtotta támogatás csekélyebb mértékűvé vált. Évtizedekkel ezelőtt könnyebb volt egy beszállítói státuszt elnyerni, mint manapság. A beszállítói terveket szövögető vállalatokat most már alaposan értékelik, vizsgálják, és csak akkor válhatnak partnerré, ha minden követelménynek teljes mértékben eleget tudnak tenni. A német precizitással, japán minőséggel és kínai árakkal jellemezhető követelményszintnek nehéz megfelelni, azonban számos kis- és középvállalkozás csak ezt az utat tudja elképzelni magának, hogy életben maradjon (KÁLMÁN, 2007). Nagyobb az esélye a piacon azoknak a vállalatoknak, amelyek szakmai rátermettségüket már bizonyították. A válság időszakában a beszállítók köre jelentősen változott. Több vállalat tönkrement, ami változásokat generált. Az autógyáraknak a beszállítókkal több területen akad gondjuk a kiválasztás után. Az előzőekben tárgyalt problémákhoz még hozzátartozik a szállítási megbízhatóság, de a minőség területén is rengeteg gonddal küszködnek. A minőségi problémák háttérében, sok esetben a követelmények nem megfelelő áttanulmányozása, megértése áll.

A követelményeknél a beszállítók nem fordítanak megfelelő figyelmet arra, hogy nem csak műszaki rajz létezik, az csupán egy a vevői követelményeket leíró dokumentumok közül. A beszállítónak ennél tágabb körben kell figyelnie az előírásokat és azok változását. Így köztudott tény, hogy a vevőknek, főleg az autógyáraknak vannak saját belső előírásaik (pl. Q – Lastenheft²²), melyek változását a beszállító általában nem követi, ezzel számos problémát generálva. Egy vevő – beszállító kapcsolat kialakulása során nem csak a beszállítói oldalon találkozhatunk problémákkal, kockázatokkal, hanem a vevői részen is, így számolni kell több kockázattípussal is. Az egyik legveszélyesebb kockázati tényező, ha a vevő vállalat fizetéseképtelenné válik. Ebben az esetben a veszteség nem csupán a megrendelt áru vagy szolgáltatás ellenértéke, mivel ennek következtében pótlólagos költségek is felmerülnek, mint például átmeneti raktározás, átirányítás, stb. Ezt a szakirodalom *kereskedelmi kockázatnak* nevezi, amely a vevői oldalon merülhet fel, azonban fontos tényező lehet egy partneri kapcsolatban. Amennyiben a szerződés megkötése és teljesítése között hosszú idő telik el, fennáll a veszélye annak, hogy a költségek, árak megváltoznak (*árkockázat*). Ez jelentősen befolyásolhatja a leendő üzleti kapcsolat sikerességét is.

²² *Q – Lastenheft*: VW konszern vevői követelmény rendszere, mely az alkatrész beszállításához kapcsolódó általános követelményeket foglalja magába.

Mind a beszállítói, mind pedig a vevői oldalon meg kell említeni a *politikai kockázatot* is, mint befolyásoló tényezőt, hiszen sajnos nem szabad figyelmen kívül hagyni azt a tényt, hogy napjainkban egyes országok belpolitikai, gazdaságpolitikai helyzetében bekövetkezhetnek olyan változások, amelyek negatívan befolyásolhatják a partneri kapcsolat eredményességét. Azonban a felsorolt kockázattípusok közül a leggyakrabban elforduló veszélyek egyik az *árukockázat*, mivel a termékek a szállítás, raktározás során károsodást szenvedhetnek. Ennek megelőzésére célszerű megfelelő csomagolás gondoskodni, illetve pontos leírást biztosítani az áru kezelésével, tárolásával, mozgatásával kapcsolatosan. Egyes vállalatoknál egyértelműen meghatározásra kerülnek a szállítóeszközök, illetve némely esetben még a szállítási útvonal is. Ezeket a kikötéseket, feltételeket a szerződésben foglalják össze (CSONT, 2007).

A kiválasztás során alkalmazott módszerek

Számos módszer létezik a megfelelő beszállító kiválasztására. A tanulmány terjedelmi korlátaira való tekintettel ezeket csak megemlítem, és a magyar vállalatoknál használt módszert mutatom be részletesen. A konkrét kiválasztási módszert, vagy eszközt annak alapján kell kialakítani, hogy mi a vállalat célja a szállító értékelésével. Az is elmondható, hogy ugyanazt a módszert más és más módon alkalmazhatja két eltérő vállalat. Nincs előre meghatározható recept arra nézve, hogy melyik a legjobb megoldás, mindig az adott vállalat beszerzési vezetőjének kell döntenie az alkalmazott módszerekről (SZEGEDI és PREZENSZKI, 2003).

GELEI (2006) az autóiipari beszállítók esetében az összetartozó vevői elvárásokat, értékdimenziókat és a hozzájuk tartozó szükséges képességeket, rész-képességeket határozta meg amelyek befolyásolják a kompetenciákat, ami révén e vállalatok az autóiipari ellátási lánc stabil beszállítóivá válhatnak.

A nemzetközi szakirodalom számos módszert említ (3. táblázat), illetve mutat be, amelyek alkalmasak az ideális beszállító felkutatására²³. A beszállítók kiválasztása során alkalmazott módszerek vizsgálatánál sajnos csak csekély számban találtunk magyar hivatkozásokat. Előzetes kutatások alapján megállapítottuk, hogy számos olyan nemzetközi kiválasztási módszer létezik, amelyekről a hazai háttéranyagokban csak részben, vagy egyáltalán nem olvashatunk.

3. Táblázat A beszállítók értékelése során alkalmazható eljárások, módszerek

Kvalitatív módszerek	Szóbeli eljárások Numerikus eljárások Grafikus eljárások	Kvantitatív módszerek	Kimutatás elemzés Preis – Entscheidungsanalyse Kosten – Entscheidungsanalyse Optimalizálási eljárás Kennzahlenverfahren
Hagyományos módszerek	Egyszerű kategorikus módszer Súlyozásos módszer Költségigény módszer Komplex értékelési módszer	Egyéb módszerek	Fuzzy Logic Principal Component Analysis Activity – Based – Costing Klaszteranalízis
Multiple attribute decision making (MADM)			

Forrás: GLANTSCHNIG nyomán (Saját szerk., 2012)

²³ A táblázatban összegzett eljárások, módszerek elnevezésének magyar megfelelője nem minden esetben állt rendelkezésre a magyar szakirodalomban, ezért helyenként az eredeti elnevezéseket alkalmaztam.

A témakör szakirodalmi boncolgatásának eredményeként továbbá azt is megállapítottuk, hogy a magyar vállalatok jóformán csak a komplex értékelési módszert használják. Jóllehet, az egyes módszerek, eljárások más és más tényezőre helyezik a hangsúlyt, és más tényezőzt ültetnek a középpontba, azonban fontos szem előtt tartani azt a tényt, hogy teljes képet csak akkor kaphatunk egy – egy potenciális beszállítóról, amennyiben annak minden egyes „porcikáját” kielemeztük, megvizsgáltuk. Nem túl szerencsés, ha egy – egy apró momentum már a szerződéskötést követően kerül napvilágra – és ezzel nagyobb kárt okozva mindkét félnek –, ami más döntési végeredményt hozhatott volna.

A komplex értékelési módszer lényege, hogy a beszállítókhöz adott értékelési szempontok alapján értékeket rendel hozzá, melyeket gyakran súlyozottan, összegeznek. Az összegzés alapján kapott érték alapján sorolják kategóriákba az egyes beszállítókat. Az értékelési szempontok lehetnek például minőségi tényezők, a termék ára, a szállítás megbízhatósága vagy a partnerkapcsolat minősége. A módszer legnagyobb előnye, hogy meglehetősen objektív értékelésre ad lehetőséget, és viszonylag egyszerűen kivitelezhető. Hátrányként említeném meg, hogy néhány tényező nehezen számszerűsíthető, és gondos körültekintést igényel az értékelési szempontok megválasztása. A komplex értékelési módszer számszerűen fejezi ki az értékelési jellemzőket, melyekhez súlyozó tényezőket rendelünk. Négy kategóriát alakítottunk ki:

A: kiváló beszállító (pl. 91-120 pont): korlátozás nélkül végezhet beszállítást:

Az „A” csoportba a fő szállítókat soroljuk, akik a vállalat stratégiai partnerei. Az általuk kínált kondíciók (minőség, ár, stb.) alapján érdemes hosszú távú együttműködést kialakítani velük. A keretszerződés értelmében elsőbbséget élveznek, minden esetben elnyerik a beszállítói jogot, ha képesek a megrendelés teljesítésére és a vállalat vevői elfogadják a beszállított anyagot.

B: megfelelő beszállító (75-90 pont): ua. mint az A, de mintavételes ellenőrzés mellett:

A „B” csoportba a mellékszállítók soroljuk: A mellékszállítók az adott helyzettől függően jutnak megrendeléshez, például megnövekedett igények esetén, amikor a stratégiai szállítók nem elégítik ki a vállalat által keresett mennyiséget.

C: korlátozással megfelelő beszállító (60-74 pont): beszállítás megkötésekkel, ellenőrzés állandó mintavételezéssel:

A „C” csoportba a kiegészítő szállítók tartoznak. A kiegészítő szállítóktól minden esetben egyedi megrendelés alapján szerzik be a szükséges árukat, a kisebb jelentőségű darabokat.

D: nem kívánatos beszállító (60 pont alatt):

A D csoportba sorol beszállítók csak szükség helyzetben, mindendarabos ellenőrzés mellett jöhetnek számításba.

A részletes elemzés pozitív eredménye után indulhat meg a konkrét beszállítói minősítés. Ekkor történik meg a beszállítás feltételeinek végleges rögzítése. Majd a folyamat utolsó lépéseként a tulajdonképpeni *beszállítói auditálás*²⁴ megy végbe. A multinacionális cégek beszállítói auditja azonos az adott vállalat valamennyi gyárára, telephelyére nézve, azaz, ha az

²⁴ **Beszállítói audit** (másképpen **2. fél által végzett audit**), melynek során egy szervezet saját érdekében egy másik szervezetnél végez felülvizsgálatot (a vevő által a szervezetnél vagy a szervezet által a szállítónál végzett felülvizsgálat). A felülvizsgálat célja a szerződésben foglaltak teljesítőképességének ellenőrzése. A 2. fél általi auditot végezheti a vevő, vagy az általa megbízott külső auditorok.

adott beszállítót pozitívan auditálták, akkor az a vevő a világon található összes üzemének (adott termékre vonatkozó) minősített szállítójává vált anélkül, hogy újabb auditon kellene átesnie.

Következtetések

Egyre fontosabb, hogy a vállalatok megbízható partnert találjanak egy hosszú távú, stratégiai együttműködéshez. A beszállítói fejlesztések egyik fontos célja, hogy azok a magyar vállalatok, amelyek innovatív képessége és termelékenysége megközelíti, vagy eléri az Európai Unió színvonalát, stabilá és tőkeerőssé váljanak, mert csak ebben az esetben érhetnek el a multinacionális cégeknél állandó beszállítói státuszt. A beszállítói státusz valóban hosszútávú, sok lépésből álló, szisztematikus folyamat. Sokszor a multinacionális nagyvállalat magyarországi egységéhez is csak a vevő anyavállalatának nemzetközi beszerzési központján keresztül vezet az út. A lehetséges beszállítóknak tudomásul kell venniük, hogy egy multinacionális vállalat az egész világon keresi és versenyezteti egymással a számára legmegfelelőbb beszállítókat. Ugyanakkor keresi a magyar beszállítókat is, többnyire az olcsóbb munkaerő miatt. Ahogy változik a világ, folyamatosan változnak a vevői igények, egyre több és összetettebb feladat hárul a beszállítókra, így a mai világban a beszállítói vállalatok kulcsfontosságú szerephez jutnak az ellátási láncban. Annak ellenére, hogy ez a kiválasztási folyamat, hogy egy vállalat autóiipari beszállítói státuszra válhasson, igen hosszútávú és nem mindig zökkenőmentes, számos kisebb-nagyobb vállalkozás áll sorba a nagy autóiipari vállalatoknál, hogy lehetőséget kaphassanak a bizonyításra.

Ahhoz, hogy egy potenciális vállalat a beszállítói státuszért „vívott harcban” győztesként kerüljön ki, számos követelménynek kell eleget tennie. A tanulmányban ezeket a tényezőket, kockázatokat, kritériumokat igyekeztünk felsorakoztatni. Az értékelésre, kiválasztásra számos módszer létezik, azonban előzetes vizsgálódásaink eredményeként megállapítottuk, hogy a magyar autóiipari vállalatok jóformán csak a komplex értékelési módszert használják.

A kapott elméleti eredmények megfelelő alapot biztosítanak ahhoz, hogy ezen kutatási területet a gyakorlatban is, konkrét autóiipari vállalatok példáin keresztül megvizsgálhassuk. A tanulmány készítése során számos, még feltáratlan terület, kérdéskör merült fel, melyeket a közeljövőben vizsgálni szeretnénk, így csak röviden tettünk említést a beszállítók kompetencia alapú megközelítésére, melynek átfogóbb elemzését konkrét vállalatokon keresztül szeretnénk megvizsgálni. A témakörhöz kapcsolódóan további kutatási célként tűztük ki a fent említett értékelési, kiválasztási módszerek részletes elemzését, bemutatását, melyek segítségével egy vevő vállalat megtalálhatja a számára potenciális beszállító(ka)t. A stratégiai partnerség elnyeréséhez azonban nagyon hosszútávú és rögzös az út, a pótalkatrészgyártástól a gyári alkatrészek gyártásáig. Ennek a folyamatnak a gyakorlati bemutatása is terveink között szerepel. A beszállítók értékelése, minősítése során a folyamat auditokban egyre nagyobb, egyre fontosabb szerepet kap az, hogy mennyire fejlődő képes-e a menedzsment, azaz a vezetés képes-e fejlődési pályára állítani a vállalkozást. Éppen ezért a beszállítói fejlesztés egyik kritikus pontja a Humán Erőforrás, azon belül is stratégiai munkaerő minősége. Mivel a tanulmány külön ezzel a kérdéskörrel nem foglalkozott, ezért tervezzük a későbbiekben ezen terület részletes feltérképezését is.

Hivatkozott források

Csont Á. (2007): Kockázatok a külkereskedelemben – Kockázatkezelés a BCS H Hungary Kft. gyakorlatában, Budapest Gazdasági Főiskola, Budapest, pp. 28-39.

- Csóke Z. (2011): Potenciális új beszállítók kiválasztása vevői szemmel, On-line: <http://www.tequa.hu/en/node/40>, Letöltés: 2013.10.12.
- Czakó E. – Gáspár J. (2003): Magyarország autóiparának helyzetéről az Európai Unióhoz való csatlakozást megelőzően – a csatlakozás okán várható változások, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest, pp. 17-18.
- Dupcsák L. – Kálmán J. – Lendvai Gy. (2002): Beszállítói piac az Európai Unióban és Magyarországon, Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, Budapest, p. 96.
- Gelei A. (2004): Beszállító-típusok és azok alapvető képességei a hazai autóipari ellátási láncban, Műhelytanulmány, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest, pp. 3-8.
- Gelei A. (2006): Beszállítói típusok a hazai autóipari ellátási láncban –kompetencia alapú megközelítés. Budapesti Corvinus Egyetem, Műhelytanulmányok Vállalatgazdaságtan Intézet, 74. sz. műhelytanulmány, HU ISSN 1786-3031, pp. 11-34.
- Glantschnig, E. (1994): Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung. Köln: Fördergesellschaft Produkt-Marketing, Köln, p.23
- Gyenge, B. – Kozma, T. (2005): A logisztika és a minőség kapcsolata. In: Szücsné Szaniszló Zs. (szerk.) Nyertesek és vesztesek – az EU-csatlakozás 1,5 éves tapasztalatai.: V. Regionális Tanácsadói Konferencia. Miskolc, p. 6.
- Jürgens. U. (2004): Gibt es einen europaspezifischen Entwicklungsweg in der Automobilindustrie, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung GmbH (WZB), Berlin, pp. 16-20.
- Kálmán J. (2007): Beszállítói útmutató, ITD Hungary KHT, Budapest, (Hungarian Investment and Trade Development Agency), Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht., p. 90.
- Kemenczei N. (2006): Értéklánc az autóiparban, Supply Chain Monitor, Letöltés: 2013.11.16 On-line: <http://www.scmonitor.hu/archivum/2006/erteklanc-az-autoiparban>
- Kerepeszki I. (2002): Módszer a beszállítók kiválasztásához, Logisztikai Évkönyv, Magyar Logisztikai Beszerzési és Készletezési Társaság, Budapest, pp. 83-87.
- Klauber M. (2011): A magyar kis és középvállalatok beszállítói szerepének erősítéséről szóló stratégia kidolgozása a gép- és gépjárműipari ágazatban: a jelenlegi helyzet tanulságai és a lehetőségek kihasználásának eszközei, Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány, Budapest, Letöltés: 2014.10.12 On-line: http://www.ahkungarn.hu/fileadmin/ahk_ungarn/Dokumente/Bereich_CC/Publikationen/Zulieferer/Foanyag_beszall_04_12.pdf
- Kozma A. – Palócz É. – Vahl T. (2011): Mágnesként vonhatnak az autógyárak a magyar beszállítókat, Letöltés: 2011.08.15. On-line: http://www.mfor.hu/cikkek/Magneskent_vonzhatnak_az_autogyarak_a_magyar_beszallitokat.html
- Little, E. – Marandi, E. (2005): Kapcsolati marketing, Akadémia Kiadó, Budapest, p. 224.
- Majoros P. (1999a): Iparvállalatok beszerzésgazdaságtana, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, pp. 32-53.
- Majoros P. (1999b): Iparvállalatok beszerzésgazdaságtana, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 186p.
- Mészáros Á. (2009): A fordizmus és toyotizmus a magyar Suzuki beszállítói rendszerében, Köz-Gazdaság, Tudományos füzetek, 2009/1, pp. 123-144.
- Neuner, M. (2004): Die Automobilindustrie im Jahr 2015; Fraunhofer-Institute für Produktionstechnik und Automatisierung IPA, pp. 4-5.

- Szegedi Z. – Prezenszki J. (2003): Logisztika-menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest, 451. p.
- Vaillant, Y. – Lafuente, E. (2007): Do Different Institutional Frameworks Condition the Influence of Local Fear of Failure and Entrepreneurial Examples over Entrepreneurial Activity? *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19. July, pp. 313–337.
- Voeth, M. – Gawantka, A. (2005): Zufriedenheit von Zulieferern in der Automobilindustrie, an der Universität Hohenheim, Stuttgart, pp. 6-11.
- Wildemann, H. (1998): Make or Buy & Insourcing – Leitfaden zur Optimierung von Leistungsumfängen 6. Aufl., Transfer-Centrum-Verlag, München, p. 282.
- Wölfer, D. (2014): Konjektúrajelentés Magyarország 2014, Gazdasági helyzet és várakozások befektetői környezet, DUIHK – Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara, pp. 29-31. Budapest

Szerzők:

MORAUSZKI Kinga

PhD hallgató

Szent István Egyetem

Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

morauszki.kinga@gtk.szie.hu

Dr. LAJOS Attila

Egyetemi docens

Szent István Egyetem

Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

lajos.attila@gtk.szie.hu

