

SZABÓ GYULA<sup>19</sup>

## A magyarországi KKV-k globális értékláncokba történő bekapcsolódásának lehetőségei és tapasztalatai

### Absztrakt

Napjainkban a gazdasági növekedés és a fejlettebb országokhoz való felzárkózás egyik kulcstényezője a globális értékláncokba való integrálódás. Minden ország, így Magyarország számára is létfontosságú, hogy az értékláncok ne pusztán a külföldi tulajdonú nagyvállalatok számára jelentsen lehetőséget, hanem abba beszállítóként a kis- és középvállalkozások (KKV-k) is sikeresen bekapcsolódhassanak. Jelen kutatás célja a KKV-k lehetőségeinek és az előttük álló akadályoknak a feltárása, tapasztalataik összegzése. Az eredmények azt mutatják, hogy a cégek elsősorban a versenyképességük növekedésében látják az integráció elsődleges hasznát. A lehetőségeiket azonban nagymértékben korlátozza például a gazdaságszerkezet, a tőkenagyság vagy a megfelelően képzett munkaerő hiánya.

**Kulcsszavak:** Globális értékláncok, kis- és középvállalkozások, beszállítók

## Opportunities and Experiences of Hungary-based SMEs in Joining Global Value Chains

### Abstract

Today, one of the key factors for economic growth and catching up with more developed countries is integration into global value chains. It is vital for all countries, including Hungary, that, value chains provide opportunities not only for large foreign-owned companies but that, small and medium-sized enterprises (SMEs) can also become successful suppliers. This research aims to explore opportunities and obstacles for SMEs in Hungary and to summarize their experience. The results show that companies see the benefits of integration primarily in increasing their competitiveness. However, their opportunities are severely limited by, for example, the structure of the economy, size of capital or lack of well-educated labor.

---

<sup>19</sup> PhD hallgató, g\_szab@yahoo.com

**Keywords:** Global Value Chains, Small & Medium-sized Enterprises, Suppliers

## Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretném megköszönni a Kaloplasztik Műanyag- és Gumiipari Kft., a SONIMA Kft., a TRIGON Electronica Kft., valamint a névtelenséget kérő, IT területen tevékenykedő cég önzetlen segítségét, hogy megosztották velem a multinacionális vállalatok beszállítóiaként szerzett tapasztalataikat.

*A kutatást az EFOP 3.6.1-16-2016-00012 számú Innovatív megoldásokkal Zala megye K+F+I tevékenysége hatékonyságának növeléséért című projekt támogatta.*

## Bevezetés

A globális értékláncok<sup>20</sup> napjainkban vérerekként szövik át a világot és a nemzetgazdaságok számára létfontosságúvá vált, hogy vállalataik minél sikeresebben csatlakozzanak a világgazdaság ezen meghatározó hálózataihoz. Bár az értékláncok kialakításában és működtetésében a multinacionális cégek a főszerep, a kis- és középvállalkozásoknak is rengetek lehetőséget tartogat, ha beszállítóiaként bekapcsolódhatnak a termelésbe. Jelen kutatás célja a Magyarországon tevékenykedő KKV-k számára nyitva álló lehetőségek vizsgálata, illetve tapasztalataik összegzése.

Számtalan olyan esetet ismerünk, mikor az adott országba települő nemzetközi nagyvállalatot követik a korábbi beszállítói, és ők is leányvállalatokat alapítanak, hogy ilyen módon szolgálhassák ki a termeléshez szükséges árukkal és szolgáltatásokkal üzleti partnerüket. Az állam és a hazai piaci aktorok szempontjából ugyanakkor előnyös, ha a nemzetközi háttérű cégek mellett a belföldi illetőségű kis- és középvállalatok is hozzáférhetnek ezekhez a termelési hálózatokhoz és beszállítóiaként válhatnak. Ennek érdekében a világgazdaság aktuális folyamatait figyelembe vevő gazdaságpolitikai döntéshozók kiemelt figyelmet szoktak fordítani a KKV szektor fejlesztésére és támogatására, hogy ez a vállalatcsoport is integrálódhasson az értékláncokba.

A kis- és középvállalatok fejlesztése a produktivitás növelésének kiemelt eszköze. A megerősödő KKV-k pozitív hatással vannak foglalkoztatottságra, az innovációk elterjedésére,

---

<sup>20</sup> Global Value Chains, rövidítve GVCs

és a versenyképességre is. Azonban ennek megvalósulásához az egyes országoknak biztosítaniuk kell a kedvező üzleti környezetet a piaci szereplők számára. A vállalkozói kompetenciák, a jól képzett munkaerő, a menedzsment-ismeretek, az új technológiákhoz való hozzáférés és a hálózatosság elősegítése szintén meghatározó jelentőségű a piac ezen résztvevői számára (OECD, 2018).

Nincs ez máshogy Magyarország esetében sem. Különösen indokoltá teszi ezen törekvéseket, hogy a magyar versenyszférában foglalkoztatottak megközelítőleg kétharmada dolgozik kis- és középvállalkozásnál. A KKV-k termelékenysége ugyanakkor sajnálatos módon jócskán elmarad multinacionális versenytársakétól. A nettó árbevétel alapján csupán 42%-al járulnak hozzá a nemzetgazdaság teljesítményéhez, a hozzáadott érték tekintetében pedig ez az arány 43% (KSH, 2016). Mindezekből látszik, hogy óriási, de még nem teljes mértékben kiaknázott potenciál rejlik a KKV-k beszállítói válásában az ország gazdasága számára.

## 1. A beszállítói válás lehetőségei

A KKV-k beszállítói válásának lehetőségeit több tényező is behatárolja. Egyrészt az elérhető globális értékláncok típusa és iparága, másrészt pedig azon a beszállítói szint követelményei, amelyet a kis-, és középvállalatok „megcéloztak”. A lehetőségek tényleges realizálásához azonban támogatás igénybevételére is mód kínálkozik.

### 1.1. *Értéklánc típusok és beszállítói szintek*

A globális értékláncokba való bekapcsolódás révén egy adott ország kis-, és középvállalkozásai új technológiákhoz férhetnek hozzá, fejleszthetik készségeiket és erősíthetik versenyképességüket, részévé válhatnak a nemzetközi gazdaságnak. Számos cég, különösen pedig a kisebb méretűek sikerének kulcsa lehet, ha egy szűkebb területre és termékek egy kisebb csoportjára specializálódnak és a piaci réseket célozzák meg. Az értékláncokba való integráció számukra is kifizetődő lehet, ugyanakkor áldozatok meghozatalát is megköveteli. A megnyíló lehetőségeket abban csak az esetben tudják megfelelően kihasználni, ha képesek a megrendelők igényeit kielégíteni, a megfelelő mennyiségű és minőségű terméket a határidők és az elvárt standardok betartásával előállítani. A hosszú távú jövedelmezőség érdekében a cég teljesítményének folyamatos növelése szükséges, továbbá a versenytársak legyőzése is, új termékek, valamint folyamatok bevezetése révén, a korábbi tevékenységek állandó

tökéletesítésével és új piacok meghódításával. Azaz a sikeres integráció sok esetben a vállalkozás innovációs készségén múlik.

A beszállítónak való válás konkrét megvalósulási formája nagymértékben függ az értéklánc típusától is, amely lehet „vevő által vezérelt lánc”<sup>21</sup> vagy „termelő által vezérelt lánc”<sup>22</sup>.

Az előbbi esetében egy nagyvállalat (többnyire egy nagyméretű kiskereskedelmi hálózat) független beszállítók egész sorával működik együtt. Ez elsősorban a munkaerő-intenzív, fogyasztási cikkek előállítását jellemzi. Az alacsony belépési költségeknek köszönhetően jó lehetőséget biztosít a fejlődő gazdaságok piaci szereplői számára a beszállítóvá váláshoz. A tapasztalatok azt mutatják, hogy önmagában az olcsó munkaerő biztosította előny nem elegendő az értékláncba való bekapcsolódáshoz, hanem a vevő által támasztott elvárásoknak is meg kell felelniük a cégeknek.

A második esetben az értéklánc vezető cége, amely többnyire technológia-intenzív területen működik, sokkal szorosabb ellenőrzést gyakorol a lánc többi szereplője felett. Ha a beszállítók nincsenek is mindene esetben teljes mértékben a tulajdonában, igen gyakran vegyesvállalati formában működteti azokat. Az ilyen típusú értékláncok jóval magasabb szintű humán erőforrást és technológiai színvonalat követelnek meg, ezért sokkal inkább a fejlettebb gazdaságokat jellemzik. Ezekben az esetekben a független beszállítók<sup>23</sup> szerepe jóval korlátozottabb, bár ugyanakkor a technológia és „know-how” áramlás jelentősebb. Ez az értéklánc-típus az autóipar és az elektronikai iparág esetében meghatározó. Természetesen a valóságban a két altípus számtalan átmenete létezik (Sikharulidze, 2011).

Azt, hogy Magyarország esetében a kis- és középvállalatok beszállítóvá válása milyen jellegű értékláncokhoz való csatlakozás révén mehet végbe, nagyrészt a hazai gazdaság szerkezetének függvénye.

Amennyiben a külkereskedelem számait vizsgáljuk, azt tapasztalhatjuk, hogy a legexportképesebb ágazat egyértelműen az autóipar. 2016-ban Magyarország kivitele 101 milliárd dollár volt, melynek mintegy 11%-át jelentették a gépjárművek. Az export további 5,8%-a gépjármű alkatrész volt, illetve mindezek felül 3,3%-a szikragyújtású motor. A következő legjelentősebb tétel egy másik ágazathoz sorolódik: a csomagolt gyógyszerek részaránya 3,1%. Szintén nem elhanyagolható a számítástechnikai termékek köre, illetve a képernyők sem, melyek 2,9%-kal és 2,6%-kal részesedtek a magyar kivitelből.

---

<sup>21</sup> Buyer-driven chain

<sup>22</sup> Producer-driven chain

<sup>23</sup> Független beszállító: melyben nem rendelkezik tulajdonrészrel a multinacionális vállalat, melynek beszállít

A globális értékláncok sajátossága, hogy a működtetésük jelentős mértékben import termékek felhasználásán alapul, így a legfontosabb iparágak azonosításához a behozatal számait is érdemes szemügyre venni. A 2016-os magyar import mintegy 88,4 milliárd dollárra rúgott, melynek 5,5%-át jelentették az autólakatrészek. A félkész termékek közül még érdemes megemlíteni a motoralkatrészeket, illetve az integrált áramköröket is, amelyek egyaránt az import 2,6-2,6%-át adták (MIT, s.a).

A fenti számok arra engednek következtetni, hogy elsősorban az autóipar az, amely lehetőséget kínálhat a hazai KKV-nak a globális értékláncokba való bekapcsolódásra, bár másodsorban az elektronikában vagy a gyógyszergyártásban érdekelt multinacionális cégek is a potenciális vevők közé tartozhatnak.

Ezt a következtetést támasztja alá a 10 legnagyobb magyarországi cég tevékenységi profiljának elemzése is. Közülük három multinacionális vállalat, az Audi Hungaria Zrt., Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft., Magyar Suzuki Zrt. az autóiparban érdekelt, míg szintén említésre érdemes az elektronikai területen tevékenykedő Samsung Electronics Magyar Zrt., illetve a Robert Bosch Elektronika Kft. is (HVG, 2018).

Mindez azt vetíti előre, hogy esetünkben leginkább a „termelő által vezérelt lánc” elvárásainak kell megfelelni, illetve döntően az autóipar és az elektronika az az iparág, ahol lehetőség nyílik a beszállítóvá válásra.

A következő igen fontos tisztázásra szoruló kérdés, hogy az adott KKV milyen szinten tud és képes bekapcsolódni az értékláncba, valamint pusztán egy, vagy több értéklánc tagja kíván lenni.

A lánc „csúcsán” többnyire egy multinacionális cég, a késztermék gyárója áll. Az ügynevezett első körös beszállítók közvetlenül neki szállítanak be, míg ez utóbbiak beszerzési forrásai a második körös beszállítók. Ez a lánc további körös beszállítókkal is kiegészülhet. Az első körös beszállítók többnyire maguk is nagyvállalatok, gyakran MNC<sup>24</sup>-k. A kisebb cégek főként, de nem kizárólag a beszállítói lánc alsóbb szintjein tudnak bekapcsolódni (Sikharulidze, 2011).

## *1.2. A beszállítóvá válás követelményei*

A beszállítóvá váláshoz szükséges követelmények teljesítésére való képesség egyúttal a KKV-k lehetőségeit is behatárolják.

---

<sup>24</sup> MNC: Multinational Company: multinacionális vállalat

Ezek a követelmények pedig nagymértékben függenek attól a beszállítói szinttől, melyet az adott vállalat megcéloz.

Az első szintű beszállítókra hárul a legnagyobb felelősség, hiszen ők saját nevükön szállítanak be a késztermék gyártójának. Egyúttal gyakran úgynevezett „beszállítói integrátorként” az alsóbb szintek tevékenységét is összefogják.

A második szint szerepe igen lényeges, mivel velük szemben is gyakran fennáll az alsóbb szintek menedzselésének követelménye. A tapasztalatok azt mutatják, hogy többnyire a középvállalatok azok, amelyek sikerrel tölthetik be ezt a szerepet. A magyarországi jármű- és gépgyártó ipart vizsgáló tanulmány szerint a második beszállítói szinten található cégekkel szemben elvárás a korszerű vállalatirányítási és minőségbiztosítási rendszerek működtetése, illetve a megfelelő minőségi tanúsítványokkal való rendelkezés, amelyek köre a késztermék gyártója által kerül meghatározásra. Képesnek kell lenniük a technológiailag komplikáltabb termékek kivitelezésére is, a folyamatos fejlesztés megvalósítására, esetenként a vevővel közösen megvalósított terméktervezésre és a termelés hatékonyságának fokozására. Szintén nem elhanyagolható elvárás a megfelelő szinten képzett, nyelveket beszélő humán erőforrás biztosítására való képesség. Természetesen mindezekhez, és a zavartalan működés fenntartásához az adott cégnek megfelelő tőkeerővel kell rendelkeznie. Mivel azonban a kisvállalkozások hitelekhez való hozzáférése többnyire igencsak korlátozott, így számukra gyakran kivitelezhetetlen lehet a második szintű beszállítókkal támasztott elvárások teljesítéséhez szükséges anyagi források előteremtése.

Az alsóbb szintű beszállítói pozíciók azok, amelyek leginkább lehetőséget biztosítanak a kisebb vállalatok számára is az értékláncba való bekapcsolódásra. Az itt megfogalmazódó elvárások alacsonyabbak, könnyebben teljesíthetők. Az általuk biztosított termékek és szolgáltatások általában standard jellegűek, így a minősítéssel kapcsolatos követelmények is kevésbé szigorúak. Hátrányt jelent ugyanakkor, hogy ezen termékek hozzáadott értéke többnyire alacsonyabb. Az értékláncba való bekapcsolódáshoz szükséges tőkekövetelmény szintje ugyanakkor szintén szerényebb, így a cégek azt gyakrabban tudják „önerőből” fedezni. Fontos még felhívni a figyelmet a vevőktől való földrajzi távolság problémájára, amely főként az alacsonyabb szintű beszállítók esetében jelentkezik költségnövelő tényezőként (Klauber et al, 2011).

### 1.3. *A beszállítónál vásárlás támogatása*

A beszállítónál vásárlás bizonyos esetekben csak „külső” támogatás igénybe vételével lehetséges, mivel a kis-, és középvállalatok rendelkezésre álló forrásai és eszközei nem elegendők a multinacionális vállalatok által támasztott elvárások teljesítésére. Bár a megrendelők néha önmaguk is segítséget nyújtanak a meglévő és leendő beszállítóik számára, ez azonban nem minden esetben elégséges. Az állami és szakmai szervezetek által biztosított anyagi és egyéb jellegű támogatást az is indokolja, hogy a globális értékláncokba történő sikeres integráció az ország egész gazdaságának érdekeit is szolgálja.

A KKV-k a nagyvállalatoktól eltérően többnyire nem engedhetik meg maguknak, hogy neves tanácsadó cégek segítségét vegyék igénybe a beszállítónál vásárláshoz. Ezért az államnak szerepet kell vállalnia ezen cégek bekapcsolódásában a nemzetközi gazdaság vérkeringésébe. Az UNIDO 2001-ben publikált tanulmánya hét olyan kulcstényezőt azonosított, amelyek elengedhetetlenek a sikerhez, és számos esetben külső támogatás igénybevételét teszik szükségessé.

Ezek közül az első a piaci folyamatok működésének átlátása. Amennyiben az adott cég nincs kellőképpen tisztában azzal, hogy a piac egyszerre szegmentált és dinamikusan változó, sajnos kudarcra van ítélve. Esetenként segítséget kell nyújtani a kis-, és középvállalatoknak, hogy kellőképpen megismerhessék a piaci mechanizmusokat és az üzleti partnerek elvárásait. A cégeknek tudniuk kell azonosítani saját kulcs-kompetenciáikat, amelyek megfelelnek a következő ismérveknek: a vevők számára értéket képviselnek, viszonylag egyediek és nehezen „másolhatók”. Amennyiben a vállalat nem rendelkezik ilyenekkel, úgy a jövőbeni fejlődése nem biztosított.

A vállalkozásnak megfelelő üzleti tervvel kell rendelkeznie, amely a piaci lehetőségek és a kulcs-kompetenciák közös halmazára épít.

Termékstratégia megfogalmazása: a piac működési sajátosságaiból adódóan a meglévő termékeket folyamatosan fejleszteni kell, hogy jobban igazodjanak a változó igényekhez. Ugyanakkor az új termékek kifejlesztésére is figyelmet kell fordítani.

Termelési stratégia lefektetése: nagyon lényeges, hogy a KKV tisztában legyen saját termelőképességével. Tudnia kell, hogy kellően rugalmasan elő tudja-e állítani az adott terméket az elvárt áron és minőségben.

A kis-, és középvállalatnak fejlesztenie kell a már meglévő értéklánc-kapcsolatait. Ugyanis hiába képes önállóan hatékonyan működni, ha egy kevésbé hatékony lánc korlátozza ebben.

Végezetül a cégnek reagálnia kell a változásokra. Ez túlmutat a korábban már említett stratégiák megfogalmazásán. A változáshoz ugyanis szükség van a folyamatos fejlesztésre, a munkatársakba való befektetésbe, és a vállalati szervezet esetleges átalakítására.

Ezek a területek azok, ahol a cégek bizonyos esetekben külső segítségre szorulnak.

Magyarországon a sikeres üzleti kapcsolatok kialakításának érdekében különböző szakmai szervezeteket hoztak létre, amelyek támogatást nyújtanak tagjaiknak. Gondolhatunk itt a klaszterekre, amelyek olyan intézményhálózatok, amelyek összefogják az ugyanabban az ágazatban tevékenykedő szereplőket. Elsődleges céljuk a tagok hatékonyságának növelése, költségeik csökkentése. Példaként említhető az Észak-magyarországi Autóipari Klaszter vagy a Gépipari Klaszter (NKFIH hivatalos honlapja, s.a). Szintén fontos együttműködés fórum például a Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara, amely a két ország gazdasági szereplőinek együttműködését hivatott előmozdítani.

A nemzetközi gyakorlatnak megfelelően a magyar állam is igyekszik megteremteni annak lehetőségét, hogy minél több vállalat multinacionális cég beszállítójává válhasson.

2016-ban került publikálásra az Irinyi Terv, amely az innovatív iparfejlesztés irányainak meghatározását tűzte ki célul. Ennek homlokterében Magyarország újraiparosítása áll. A dokumentum a fejlesztési irányok kijelölése mellett a kis-, és középvállalati szektor helyzetéről is áttekintést ad. Ennek során kiemelik, hogy a közvetlen exportra való termelés nem reális opció sok cég számára, ugyanakkor annak közvetett formája már a vállalatok jóval szélesebb köre számára nyitva álló lehetőség. A beszállítói láncokba belépő középvállalatok mintegy „maguk után vonják” a mikro- és kisvállalkozásokat. A vállalatok beszállítói programok, valamint hálózatosodás révén válhatnak képessé az exportba való bekapcsolódásra. A nagyvállalatokkal történő kooperáció pedig a KKV szektor versenyképességének javulását eredményezi. A siker érdekében elő kívánják segíteni a vállalkozóvá válást, a termékek és szolgáltatások fejlesztését, és a kis-, valamint középvállalatok nemzetközi piacra lépését. Rámutatnak, hogy ezen vállalkozások üzleti infrastruktúrája gyenge, amely elsősorban a KKV-k tőkehiányára vezethető vissza, melyet orvosolni kívánnak. A harmadik felszámolandó problémaként pedig az alacsony együttműködési hajlandóságot és hatékonyságot jelölik meg.

Külön alfejezet foglalkozik a KKV-ra vonatkozó stratégiával, illetve azok szerepével az újraiparosításban. Ennek alapjául a „Kis- és Középvállalkozások stratégiája 2014-2020”, valamint a „Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program 2014-2020” című anyagok szolgáltak. A szektor versenyképességének javítása érdekében erősíteni kívánják a növekedési potenciált, amelyet differenciált vállalkozásfejlesztés keretében kívánnak megvalósítani. Ennek része többek között az exportpiaci megjelenés, valamint a tudás- és innováció alapú fejlesztések



támogatása. A második kulcsterület a vállalati környezet javítása, melynek eszköze a technológiai infrastruktúrába történő beruházás és az állami szabályozás modernizációja. Ez utóbbi a bürokratikus és adóterhek könnyítését, valamint a vállalkozásfejlesztési intézményrendszer hatékonyságának növelését öleli fel. A harmadik kiemelt terület a külső finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés javítása, vissza nem térítendő, illetve visszatérítendő támogatási programok bevezetése révén. Ugyancsak fontosnak tartják a vállalkozói és pénzügyi ismeretek oktatását a KKV-k számára.

A kormányzat kiemelt területként kívánja kezelni a járműipart, a speciális gép- és járműgyártást, az „egészséggazdaságot”, ezen belül is a turizmust, továbbá a „zöld gazdaságot”, az IT szektort, valamint a fegyvergyártást (MK, 2016).

A kis-, és középvállalkozások beszállítónak válását nagymértékben befolyásolják a rendelkezésre álló anyagi források. A piac ezen szereplőit európai uniós és állami forrásokat is igénybe vehetnek céljaik eléréséhez. Ezek közül kiemelhető a GINOP-1.3.3-16 pályázati lehetőség, amely deklaráltan a beszállító mikro-, kis-, és középvállalkozásokat, valamint beszállítói integrátorokat hivatott támogatni. Ennek keretében 300 millió és 2 milliárd forint közötti pályázati forrást kívánnak vissza nem térítendő támogatás formájában biztosítani a cégeknek. A pályázók számára rendelkezésre álló teljes keretösszeg 16,4 milliárd forint. Ez a támogatás felhasználható többek között az Ipar 4.0 körébe tartozó fejlesztések megvalósítására, integrátor vállalat által nyújtott tanácsadási és szervezetfejlesztési szolgáltatások igénybevételére, a beszállítói tevékenység javítására, piackutatásra és marketingtevékenységekre, valamint a piacra jutás elősegítésére is.

## 2. A KKV-k, mint beszállítók tapasztalatai

### 2.1. Az autóipar, mint kiemelt iparág szereplőinek tapasztalatai

Sajnálatos módon viszonylag kevés olyan naprakész tanulmány van, amely a KKV-k multinacionális vállalatok beszállítóiként szerzett tapasztalatait átfogó módon igyekezne feldolgozni. Bár készültek kutatások, ezek fókuszában többnyire egy-egy specifikus iparág áll. Erre remek példa a PWC (2018) által készített, „Magyarországi Autóipari Beszállítói Felmérés 2018” című anyag, amely átfogó képet ad egy nemzetgazdasági szempontból lényeges ágazat beszállítóinak tapasztalatairól, azonban fontos kiemelni, hogy a felmérés eredményei nem feltétlenül érvényesek a többi szektorra, valamint, hogy a közölt eredmények nem kizárólag a

kis-, és középvállalkozásokra vonatkoznak, hanem általánosságban az autóiipari beszállítókra, azok méretétől függetlenül.

A válaszadók mintegy 60%-a – jellemzően külföldi tulajdonban lévő – nagyvállalat volt, ugyanakkor 40%-uk a KKV-k körébe sorolható. Ez utóbbi csoport döntően hazai tulajdonosokkal rendelkező középvállalat volt.

Az iparág egészét tekintve elmondható, hogy a 2017-es üzleti év viszonylag sikeres volt, melyet a válaszadók 26%-a esetében két számjegyű árbevétel növekedés jellemezett. 5% és 10% közötti bővülést pedig a cégek további 39%-a könyvelhetett el. A vállalkozások mintegy 80%-a ezen felül 80%-ot meghaladó kapacitás-kihasználtságok ért el. A teljes autóiipar termelési értéke 2017-ben 8083 milliárd forint volt, amely magasabb, mint a korábbi években bármikor. A kedvező számok és a dinamikus növekedés mögött elsősorban az eladott termékek volumenének emelkedése, és az új produktumok bevezetés állt (a válaszadók 49%-a, illetve 32%-a szerint), az eladási árak növekedésének szerepe jóval kisebb (erről a cégek 14%-a számolt be). Az iparág erősödése a dologok létszámának emelkedésében is jelentkezett. A kérdőívet kitöltő cégek 44%-a bővítette 5%-nál nagyobb mértékben a munkavállalóinak számát, míg hasonló mértékű leépítésről csak 13%-uk számolt be. A 2018-as évre az iparág szereplői a korábbi időszakhoz hasonló trendeket várnak. A pozitívumok ismertetése mellett azonban a felmérés rávilágított az iparág cégeinek (így a nagyvállalatok mellett a KKV-k) növekedési kilátásait veszélyeztető jelenségekre is. A válaszadók 78%-a a képzett munkaerő hiányát jelölte meg, mint a legégetőbb gondot. A második leggyakrabban említett nehézség az végtermékek gyártóitól érkező nyomásgyakorlás, amely a termelés hatékonyságának növelését és az árak csökkentését célozza. Szintén problémának érzik még a vevőkért folytatott fokozódó versenyt, a fejlett országokat jellemző lassuló növekedést, valamint a külföldi versenytársak termelői kapacitásainak növekedését. A tanulmány kitért az Ipar 4.0 hatásainak felmérésére is, melynek kapcsán a válaszadók 85%-a nyilatkozott úgy, hogy technológiai változások, az automatizálás és a robotizáció az ő működésüket is döntően befolyásolni fogja. A felmérésben részt vevő cégek mintegy negyede már jelenleg is használ ilyen technológiákat, többségük pedig középtávon tervezi bevezetni.

A tanulmány külön fejezete foglalkozik az autóiipari beszállítókat leginkább súlytó problémákkal, amikkel a munkaerőhiány és a képzési rendszer gyengeségei kapcsán kell szembenéznük.

## *2.2. KKV-k tapasztalatainak megismerése interjúk segítségével*

A téma szélesebb körű feltárása indokoltta a saját kutatás lefolytatását is. Ennek során négy, Magyarországon működő kis- és középvállalkozás beszállítóként szerzett tapasztalatainak megismerésére nyílt lehetőség. Közülük hárman járultak hozzá a cégük nevének nyilvánosságra hozásához, míg a negyedik vállalat névtelen kívánt maradni. A válaszadók közül ketten a kis- vagy mikrovállalkozások közé tartoznak, míg a másik felük középvállalat. Mind a négy vállalkozás függetlennek tekinthető, azaz azok a multinacionális cégek, melyeknek beszállítanak, nem rendelkeznek bennük tulajdonosi részesedéssel. Az érintett iparágakat tekintve az autóiparban, IT szektorban, a gépiparban, és a logisztikai szolgáltatások területén tevékenykednek. Az irányított interjúk keretében felmérésre kerültek mindazon pozitív és negatív tapasztalatok, amelyeket a globális értékláncokba való bekapcsolódás során szereztek, valamint azok a nehézségek, amelyekkel ennek során szembesültek.

Az interjúk lefolytatására 2018 decemberében került sor, a kérdéseket írott formában kapták meg a cégek. A vállalatok általános adatainak (mint például foglalkoztatotti létszám, nettó árbevétel, TEÁOR besorolás, tulajdonosi szerkezet, beszállítói szint) felvétele után a legfontosabb multinacionális partnerre vonatkozó információkat kellett megadniuk. Ezt a beszállítóként szerzett általános tapasztalatokra vonatkozó kérdések követték, majd a szakmai szerveztek és az állami szervek által nyújtott támogatásokkal kapcsolatban oszthatták meg észrevételeiket. (A részletes kérdéseket a tanulmány melléklete tartalmazza).

## *2.3. Kaloplasztik Műanyag- és Gumiipari Kft.*

Az első válaszadó a Kaloplasztik Műanyag- és Gumiipari Kft. volt. A cég székhelye Kalocsán található, alapításának éve 1964. A korábban állami kézben lévő vállalat privatizációjára 1995-ben került sor. Fő profilja a gumi- és műanyaggyártás. A rendszerváltást követően már 1991-ben sor került a korszerű minőségbiztosítási rendszerek (TQM) bevetetésére, és az elkövetkező években megszerezték a beszállítóvá váláshoz szükséges ISO tanúsítványokat is. 1994-től kezdődően az Opel beszállítójává váltak, 2008-tól kezdve pedig a Suzukit is az üzleti partnereik között tudhatják. A Kaloplasztik üzleti filozófiájának kiemelt részre a vevői igények minél teljesebb kiszolgálása, a folyamatos fejlesztés, a vevők problémáinak megoldásában nyújtott segítség és a megelégedettségük biztosítása (Kaloplasztik Kft. hivatalos honlapja, s.a).

A 100%-ban hazai tulajdonú közép vállalkozás jelenleg 110 főt foglalkoztat. A legutóbbi üzleti évben a nettó árbevétele 4,5 millió Euro volt. A Kaloplasztik több értéklánc tagjaként első és további körös beszállítóként is jelen van a piacon. Multinacionális partnerei a következők: MSC Hungary, MAN Bus & Truck GmbH, Opel, Trelleborg Sealing Solution Ltd, Continental- Group (ContiTechFluid Ltd, ContiTechVibration Control Ltd), MGW GmbH, Bosal Hungary, Honsa Kft, Borg Warner Turbo System Hungary. Közülük a legmeghatározóbb a Continental- Group, mely számára műszaki gumicikkeket (autóipari applikációkat) értékesítenek. Az üzleti kapcsolat hosszú múltra tekint vissza, 1996-ra datálódik. Az első kapcsolatfelvételre 1994-ben került sor a torinói Autóipari Szakkiállítás és Vásár során, melyet egy üzleti tárgyalás követett Phoenix-ben. A cég tapasztalatai szerint a kapcsolat legnagyobb előnye a szakmai fejlődés lehetősége. Ugyanakkor árnyoldalként említették a megrendelőtől érkező állandó nyomást az árak folyamatos csökkentésére, ami miatt a projektek idővel veszteségessé válnak. A vállalat számára nehézséget okoz az egyre magasabb szakmai követelményeknek való megfelelés technikai hátterének megteremtése, újabban pedig a növekvő munkaerőhiány.

A megfelelő szintű beszállítói tevékenység végzéséhez a cég támogatást kap a multinacionális partnerektől. A Suzuki például beszállító fejlesztési programokkal járul hozzá a közös sikerhez, illetve a cég a további multinacionális partnereitől támogatást kap az egyre szigorodó szabványoknak való megfeleléshez, a QMS, EMS<sup>25</sup> rendszerek fenntartásához, az EDI<sup>26</sup> bevezetéséhez. Ez utóbbi eszköz szabályozott és transzparens árajánlati rendszer működtetését is lehetővé teszi, amelyet a cég valamennyi vevője igénybe vehet.

A Kaloplasztik beszállítóként komoly nehézségekkel is szembe kell, hogy nézzen. Jelentős problémát jelent a diplomás és a szakképzett munkaerő hiánya, a munkaerőköltség nagysága, a beszállítóként való működéshez szükséges beruházások költségei, az állami és EU-s támogatásokhoz történő hozzáférés. Kisebb mértékben, de szintén meg kell birkózniuk a betanított munkások hiányával, a dolgozók nyelvtudásbeli hiányosságaival, a bürokráciával és a bonyolult jogi szabályozással, az olcsó és rugalmasan felhasználható hitelek hiányával, valamint a partnerektől való földrajzi távolsággal. Ellenben a különböző referenciák megléte, a minőségbiztosítás megteremtése és a szükséges tanúsítványok beszerzése nem jelent problémát.

---

<sup>25</sup> QMS: Quality Management System, minőségirányítási rendszer, EMS: Environmental Management System, környezetközpontú irányítási rendszer

<sup>26</sup> EDI: Electronic Data Interchange: elektronikus adatcsere megoldás az üzleti partnerek között

A beszállítóvá válás különféle pozitív hozadékokkal bírt a vállalat számára, mint például az árbevétel és a dolgozói létszám növekedése, új technológiák bevezetése. Új termékek kifejlesztését ugyanakkor nem vonta magával.

A cég több szakmai szervezetnek is tagja: a Hirös Klasztereknek, a Magyar Gumiipari Szövetségnek (MAGUSZ), a Magyar Járműalkatrészgyártók Országos Szövetségének (MAJOSZ), az AI3PA Smart Klaszternek és az ISO 9000 Fórumnak.

A beszállítóvá váláshoz segítséget az ITD Hungary-tól, majd később a Nemzeti Külgazdasági Hivataltól (HITA), a Nemzeti Befektetési Ügynökségtől (HIPA), valamint az Association for Overseas Technical Scholarship-től (AOTS) kaptak. Ezen felül az Iparkamara rendezvények lebonyolításával járult hozzá az üzleti sikerekhez. A cég európai uniós és állami forrásokat is igénybe vett.

A jövőben örülnének a kifejezetten hazai KKV-kra szabott, magas támogatási intenzitású pályázati lehetőségeknek, mert úgy érzik, a multinacionális tulajdonú beszállítók óriási versenyelőnnyel rendelkeznek, különösen a korszerű technikai háttér (például a robotizált termelés) birtoklásából adódóan. Valamint úgy vélik, hogy az igazán kiemelkedő volumenű támogatásokat a betelepülő autógyárak, és azokat követő multinacionális beszállítók kapják, akik ezen források nélkül is igen tőkeerősek.

Az interjú során a Kaloplasztik vezetése megosztotta a sikeres beszállítóvá válás kulcstényezőire vonatkozó tapasztalatait is, valamint tanácsait azon vállalatok számára, amelyek a jövőben kívánnak bekapcsolódni a globális értékláncokba. Kiemelten fontosnak tartják egy olyan, jól kialakított gyártáskultúra meglétét, amely alapként szolgálhat a beszállításhoz szükséges speciális követelmények teljesítéséhez is. Fontos, hogy ez a „kultúra” betartható és a munkatársak számára elsajátítható szabályokra épüljön. Amennyiben egy cég multinacionális vállalatok beszállítójává kíván válni, úgy a különböző irányítási rendszerek (például ISO 9001:2015, IATF 16949:2016, ISO 14001:2015, Innovációirányítási Rendszer, Energiairányítási Rendszer, stb.) bevezetését kell első lépésként megtennie.

#### *2.4. SONIMA Kft.*

A második válaszadó a SONIMA Kft. volt, amely egy olyan vegyes tulajdonban lévő közép vállalkozás, amely elsősorban az autóipar, a gépipar, a gyártási és logisztikai szolgáltatások területén tevékenykedik.

A cég tulajdonosa részben a német SONIMA GmbH, melynek leányvállalatai többek között Svédországban és Lengyelországban is megtalálhatóak. A SONIMA Kft. székhelye Bodajkon található, alapításának éve 2009 (SONIMA cégcsoport hivatalos honlapja, s.a).

A magyarországi cég jelenlegi dolgozói létszáma 70 fő, a legutóbbi üzleti évben a nettó árbevétele 1,7 millió Euro volt.

A cég több globális értéklánc tagjaként első és további körös beszállítóként is tevékenykedik. Főbb üzleti partnerei a Volvo, a Thyssenkrupp, a Borg Warner, a Benteler, és az Adient. Ezek közül a Volvo számít a legmeghatározóbbnak, mely számára összeszerelő és logisztikai tevékenységeket (ipari mosás, átcsomagolás, raktározás) végez a cég. A kapcsolat a magyarországi vállalat alapításáig nyúlik vissza, és a németországi anyacégen keresztül került kialakításra. A fennálló üzleti partnerség legnagyobb előnye a stabil és kiszámítható árbevétel, ugyanakkor ennek fejében nagyon komoly, az autópart jellemző felelősségvállalási követelményeknek kell megfelelniük. Nehézséget jelent a kapcsolat működtetésében, hogy a multinacionális vevő esetében néha nehezen átláthatók a felelősségi viszonyok, amely gátolja a kommunikációt. A Volvo a beszállítói tevékenység végzését online tréningekkel és hírlevelekkel segíti.

A SONIMA Kft.-nek működése során nem csak a diplomás és a szakképzett munkaerő hiánya, hanem a betanított munkások kínálatának szűkössége is gondot okoz. Ugyanakkor a munkaerő költség növekedése csak kisebb mértékben jelent problémát. Szintén csak csekélyebb mértékű nehézségnek számít a dolgozók nyelvtudásának hiánya, a minőségbiztosítási rendszer működtetése, a szükséges tanúsítványok beszerzése, a beszállításhoz szükséges beruházások költségeinek előteremtése, a megfelelő referenciák megléte, a bürokrácia és a bonyolult jogszabályi környezet. Az olcsó és rugalmasan felhasználható hitelekhez, valamint az európai uniós és állami forrásokhoz való hozzáférés, továbbá a vevőktől való földrajzi távolság semmilyen tekintetben sem hátráltatja a vállalat működését.

A beszállítói kapcsolat pozitív hozadékaként említhető a nettó árbevétel és a foglalkoztatotti létszám növekedése, valamint az új termékek és szolgáltatások kifejlesztése. Ugyanakkor ez az együttműködés nem volt hatással például az új technológiák bevezetésére. A szakmai szervezetek közül eddig a Nemzeti Befektetési Ügynökséggel (HIPA) működtek együtt, 2019-ben pedig szeretnének a Magyar Járműalkatrészgyártók Országos Szövetségének (MAJOSZ) tagjává válni. Eddig európai uniós vagy állami támogatás még nem vettek igénybe.

Ugyanakkor segítségnek éreznék, ha a szakmai szervezetek B2B<sup>27</sup> fórumokat szerveznének a piaci szereplők számára.

A sikeres beszállítónak válás kulcstényezői a cég szerint a megfelelő nagyságú tőkével való ellátottság, a rugalmasság, a vezetők kockázatvállalásra való hajlandósága és a projektek megvalósításához szükséges szakemberek megléte.

A globális értékláncokba bekapcsolódni törekvő cégek számára azt ajánlják, hogy mindig azt tartsák szem előtt, mire van szükségük a vevőiknek.

### *2.5. TRIGON Electronica Kft.*

A TRIGON Electronica Kft. egy olyan 100%-ban hazai tulajdonban lévő kisvállalkozás, amely a járműiparban tevékenykedik. Jelenleg 14 munkavállalóval rendelkezik, a legutóbbi év nettó érbevétele 146 millió forint volt. A cég beszállítói szintje a válaszadó szerint nem állapítható meg pontosan., ugyanakkor az interjúban elhangzottak alapján első körös beszállítónak minősül.

A cég Salgótarjánban működik, elsődleges profilja a kutatás és fejlesztés. Ezen tevékenység kiterjed a gépjármű hajtáslánckra, a modern járműipari technológiákra és a gépjárműkomponensek vizsgálóberendezéseire is. Ehhez gyártótevékenység is kapcsolódik, olyan termékekkel, mint például a becsuklástárlót vezérlő elektronikus egység, vagy az elektronikus hajtásvezérlő rendszer vasúti motorkocsikhoz (TRIGON Kft. hivatalos honlapja, s.a).

A vállalat a KNORR Bremse beszállítója, melynek K+F szolgáltatásokat értékesítenek. Az együttműködés 2006-ra datálódik vissza és személyes ismerettségnek köszönhető. Az üzleti kapcsolat előnyének elsősorban a kiszámíthatóságot, a megbízhatóságot és a szakértelem elmélyülését tekintik. Ugyanakkor a cég vezetése úgy látja, hogy az üzleti partnerség egyfajta függőségi viszonyt is teremt. Tapasztalataik szerint a beszállítói tevékenység végzését nehezítik a hosszú fizetési határidők. A megrendelő folyamatos kapcsolattartás révén és a fejlesztési igények rendszeres megfogalmazásával igyekeznek támogatni beszállítóit.

A napi működés során igen komoly problémát okoz számukra a diplomás és szakképzett munkaerő hiánya, a dolgozók nyelvtudás terén jelentkező korlátai, a beszállítói tevékenység végzéséhez szükséges beruházások és fejlesztések forrásainak előteremtése, és az európai uniós forrásokhoz való hozzáférés. Kisebb gondot jelent a munkaerőköltség nagysága, a bürokrácia,

---

<sup>27</sup> B2B: Business-to-business

a jogi szabályozás bonyolultsága, az olcsó és rugalmas hitelekhez, továbbá az állami támogatásokhoz való hozzáférés. A vevőktől való földrajzi távolság azonban nem nehezíti az együttműködést. A betanított munkások hiánya, a megfelelő referenciák megléte, a beszállítói tevékenységhez szükséges tanúsítványok beszerzése és a minőségbiztosítási rendszer működtetése a válaszadó szerint esetükben nem releváns probléma.

A beszállítóvá válás óta a cég árbevétele növekedett, és új technológiák, valamint új termékek és szolgáltatások is bevezetésre kerültek, ugyanakkor a vállalatvezetés értékelése szerint ez nem kizárólag a beszállítói tevékenységnek köszönhető. Ugyanakkor a KNORR Bremse-vel fennálló kapcsolat semmilyen módon nem volt kihatással a dolgozói létszám emelkedésére.

A TRIGON Electronica Kft. tagja az AIP3A és NOHAC klasztereknek. Konkrét segítséget a beszállítóvá váláshoz sem az állami, sem pedig szakmai szervezetektől nem kaptak, ugyanúgy, ahogy onnan érkező forrásokat sem vettek igénybe. Azonban örömmel vennék, ha támogatást kapnának a saját termékek kifejlesztéséhez.

A sikeres beszállítóvá válás zálogának a saját vállalati kompetencia kialakítását tartják. Azoknak a cégeknek és vezetőknek, amelyek és akik a jövőben szeretnék erre az útra lépni, azt tanácsolják, hogy legyenek nyitottak, fejlesszék a sokirányú problémamegoldó képességeiket, tanúsítsanak korrekt piaci magatartást, erősítsék innovációs készségeiket, ismerjék meg jól a jogi, gazdasági és műszaki környezetet, amelyben működnek és törekedjenek az együttműködésre.

## *2.6. IT területen tevékenykedő kisvállalkozás*

A negyedik válaszadó egy olyan információtechnológiai területen működő kisvállalkozás, amely szeretné megőrizni anonimitását. A vállalat 100%-ban magyar tulajdonú. Nettó árbevétele 380 millió forint, melyhez 30 fős munkavállalói létszám társul. A cég egy multinacionális, főként távközléssel és információtechnológiával foglalkozó nagyvállalat első körös beszállítója. Elsősorban IT fejlesztéseket értékesítenek üzleti partnerük számára. Az együttműködés 1996-ra nyúlik vissza. A kapcsolat egyértelmű előnyének számít a cég szempontjából, hogy megrendeléseket kapnak, bár ezek nem minden esetben rendszeresek. Hátrányként jelentkezik a vállalatok méretbeli különbségeiből adódó egyoldalú függőségi viszony. A multinacionális partner a beszállítók fejlesztésére nem fordít különösebb figyelmet.

A napi működés során kisebb mértékben jelent problémát a diplomás munkaerő hiánya, valamint a dolgozók korlátozott nyelvtudása. Ugyanakkor a többi KKV esetében felmerülő



nehézségek, mint a minőségbiztosítási rendszer működtetése, a megfelelő tanúsítványok beszerzése, a beszállításhoz szükséges beruházások és fejlesztések költsége, a szakképzett és betanított dolgozók hiánya, a munkaerőköltség nagysága, a megfelelő referenciák megléte, a bürokrácia, a jogszabályi környezet bonyolultsága, az olcsó és rugalmas hitelekhez, továbbá az állami és európai uniós forrásokhoz való hozzáférés, valamint a megrendelőtől való földrajzi távolság nem jelent különösebb gondot a cég számára.

A multinacionális cég értékláncába való bekapcsolódás az árbevétel és a dolgozói létszám növekedését vonta magával, valamint új technológiák bevezetéséhez és új szolgáltatások kifejlesztéséhez is hozzájárult, azonban ez a két utóbbi hatás nem csak erre az okra vezethető vissza.

A vállalat a szakmai szervezetek közül a Szövetség a Digitális Gazdaságért (IVSZ) tagja. Segítséget a beszállítóvá váláshoz nem kapott és állami, valamint európai uniós forrást sem vett igénybe.

Az értékláncokba való integráció kulcstényezőjének a kapcsolati tőke meglétét tartják. A jövőben multinacionális cégek beszállítójává válni kívánó vállaltoknak azt tanácsolják, hogy törekedjenek minőségi termékek előállítására és jó kapcsolatok kiépítésére.

## *2.7. A tapasztalatok összegzése*

Bár a lefolytatott interjúk száma nem teszi lehetővé messzemenő következtetése levonását, az mindenestre megállapítható, hogy az egyes KKV-k lehetőségeit és beszállítóként szerzett tapasztalatait nagymértékben befolyásolja az iparág, amelyben tevékenykednek. Úgyszintén jelentős eltérés, hogy az adott cégben rendelkezik-e tulajdonnal egy tőkeerős külföldi befektető, vagy a szükséges források előteremtésére a vállalat európai uniós és állami támogatások, valamint hitelek igénybevételére kényszerül. Közös pont, hogy mind a négy válaszadó tagja egy, vagy akár több szakmai szervezetnek is, bár ebből igen eltérő mértékben tudtak előnyt kovácsolni. A jól képzett, diplomás munkavállalók kapcsán jelentkező hiány pedig mindegyik céget érintette. Ez az eredmény egybecseng a PWC (2018) autóiipari beszállítókat vizsgáló tanulmányának megállapításaival.

A válaszadó négy cég esetében a minőségbiztosítási rendszer kiépítése és a beszállítói tevékenységhez szükséges tanúsítványok beszerzése többnyire nem okozott különösebb problémát. Ennél jóval nagyobb gondot jelentett a szükséges beruházások és fejlesztések anyagi fedezetének megteremtése. A munkaerő növekvő költsége úgyszintén nehézséget okoz, bár a

munkaerőhiánynál kisebb mértékben. A munkaerő-kínálat szűkössége összefügg a képzettségi szinttel: minél képzettebb kell, hogy legyen a szükséges munkaerő, annál nagyobb gondot jelent a vállalatok számára a beszerzése. Úgyszintén problémát jelent – még ha nem túl nagy mértékűt is – a dolgozók nyelvtudásának hiánya. A megfelelő referenciák beszerzése többnyire nem okozott problémát a válaszadóknak. Más a helyzet a bürokráciával és a bonyolult jogi környezettel, amelyet többnyire „kisebb problémaként” jelöltek meg. Az olcsó és rugalmasan felhasználható hitelekhez, valamint az európai uniós forrásokhoz való hozzáférés jobban megosztotta a vizsgált négy céget. Míg voltak olyanok, akik nem éltek ezekkel a finanszírozási forrásokkal, addig mások nehéznek ítélték a megszerzésüket. Az állami források iránti igény jóval szerényebbnek mutatkozott.

A beszállítónak válás mind a négy megkérdezett cég esetében hozzájárult az árbevétel növekedéséhez, három esetben pedig a dolgozói létszám emelkedését is előidézte. Az új technológiák, valamint az új termékek és szolgáltatások bevezetése azonban többnyire nem csak erre az egy okra volt visszavezethető.

## Összegzés

A kis-, és középvállalkozások sikeres beszállítónak válása létfontosságú Magyarország gazdasága számára. Bár a globális értékláncok meghatározó szereplői a multinacionális vállalatok, a kisebb hazai cégek is integrálhatók a láncokba. Ennek kedvező hatásai közül kiemelhető a beszállítónak váló KKV-k versenyképességének növekedése. Az egyes vállalkozások mérete és tőkeereje nagymértékben befolyásolja, hogy milyen szinten képesek bekapcsolódni az értékláncokba. Természetesen szintén meghatározó szerepe van a hazai gazdaság szerkezetének, az országban jelen lévő, versenyképes iparágaknak is. A már beszállítónak vált cégek tapasztalatai ugyanakkor azt mutatják, hogy például a munkaerőhiány, és ezen belül is a magasan képzett dolgozók hiánya gátja lehet a fejlődésnek, amelynek megoldása a politikai döntéshozóknak is kiemelt feladata kell legyen. Szintén gondot jelenthet a rendelkezésre álló anyagi források szűkössége, amelyet a kormányzat pályázatok révén is igyekszik orvosolni.

## Felhasznált irodalom

HVG (2018): *Az 50 legnagyobb magyar cég - a HVG exkluzív listája.*

[https://hvg.hu/gazdasag/20180725\\_Az\\_50\\_legnagyobb\\_magyar\\_ceg\\_a\\_HVG\\_exkluziv\\_listaja](https://hvg.hu/gazdasag/20180725_Az_50_legnagyobb_magyar_ceg_a_HVG_exkluziv_listaja)

Kaloplasztik Kft. hivatalos honlapja (S.A): Kaloplasztik Műanyag- és Gumiipari Kft.

<http://www.kaloplasztik.hu/>

Klauber M. – Gyukics R. – Palócz É. – Páczy E.T. – Vakhal P. (2011). A magyar kis és középvállalatok beszállítói szerepének erősítéséről szóló stratégia kidolgozása a gép- és gépjárműipari ágazatban: a jelenlegi helyzet tanulságai és a lehetőségek kihasználásának eszközei. Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány, Commerzbank, Noerr és Társai Iroda, Német Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara

[http://kopintalapitvany.hu/download/amagyarkkv\\_beszallitoi.pdf](http://kopintalapitvany.hu/download/amagyarkkv_beszallitoi.pdf)

KSH (2016). Központi Statisztikai Hivatal: A kis- és középvállalkozások helyzete hazánkban.

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv16.pdf>

MIT (s.a): *The Observatory of Economic Complexity*.

<https://atlas.media.mit.edu/en/>

MK (2016): Magyarország Kormánya: GINOP-1.3.3-16 Beszállító mikro-, kis- és középvállalkozások és beszállítói integrátorok támogatása, Felhívás, módosítva: 2018.12.03,

<https://www.palyazat.gov.hu/ginop-133-16-beszallt-mikro-kis-s-kzpvllalkozsok-s-beszllti-integrtorok-tmogatsa> (letöltve: 2018.12.31)

NKFIH hivatalos honlapja (S.A): Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal honlapja: Hazai Klaszterek / Akkreditált Klaszterek

<http://nkfi.gov.hu/innovacio/klasztetek/hazai-klasztetek#> (letöltve: 2018.12.30)

NM (2016): Nemzetgazdasági Minisztérium: Irinyi Terv az Innovatív Iparfejlesztés Irányainak Meghatározásáról.

<http://www.kormany.hu/download/d/c1/b0000/Irinyi-terv.pdf> (letöltve: 2018.12.30)

OECD (2018): Organisation for Economic Co-operation and Development, Centre for Entrepreneurship, SMEs, Local Development and Tourism: 2018 OECD Ministerial Conference on SMEs, CFE/SME(2017)19/REV2,

[https://read.oecd-ilibrary.org/economics/2018-oecd-ministerial-conference-on-smes\\_90c8823c-en](https://read.oecd-ilibrary.org/economics/2018-oecd-ministerial-conference-on-smes_90c8823c-en) (letöltve: 2018.11.12)

PWC (2018): PricewaterhouseCoopers: Magyarországi Autóipari Beszállítói Felmérés 2018,

[https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/automotive\\_survey\\_2018.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/automotive_survey_2018.pdf) (letöltve: 2018.12.04)

Sikharulidze, D. (2011). The integration of small and medium-sized enterprises into global value chain. *European Scientific Journal*, 20.

SONIMA cégcsoport hivatalos honlapja (S.A): SONIMA cégcsoport nemzetközi honlapja:  
<https://sonima.net/> (letöltve: 2018.12.29)

TRIGON Kft. hivatalos honlapja (S.A): TRIGON Electronica Kft.  
<https://www.trigone.hu/> (letöltve: 2018.12.29)

UNIDO (2001): United Nations Industrial Development Organization: Integrating SMEs in Global Value Chains Towards Partnership for Development, Vienna  
[https://www.unido.org/sites/default/files/2009-04/Integrating\\_SMEs\\_in\\_global\\_value\\_chains\\_01\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2009-04/Integrating_SMEs_in_global_value_chains_01_0.pdf) (letöltve: 2018.10.11)

## Melléklet

A felmérésben részt vevő vállalatoktól az alábbi kérdésekre kértünk válaszokat:

### 1. Vállalat általános adatai:

Hozzájárul, hogy a cége névvel szerepeljen a kutatásról készülő tanulmányban?

- Igen / Nem, inkább névtelenek maradnánk

Vállalat neve:

Vállalat típusa:

- Mikro- vagy kisvállalkozás / Középvállalkozás

Vállalat iparága(i):

Elsődleges TEÁOR száma:

Legutóbbi év nettó árbevétele:

Létszám:

A vállalat tulajdonosi szerkezete:

- 100%-ban magyar tulajdonú / Vegyes tulajdonú (magyar és külföldi) / 100%-ban külföldi tulajdonú

A vállalatban rendelkezik tulajdonnal az a multinacionális cég, amelynek beszállítója?

- Igen / Nem

Milyen szintű beszállítónak számít a vállalat?

- Első körös beszállító (vagy beszállítói integrátor) / Második vagy további körös beszállító / Több értéklánc tagjaként első és második/további körös beszállító is / Nem meghatározható

Mely multinacionális vállalat(ok) beszállítója a cég?

## 2. A cég legfontosabb multinacionális partnerére vonatkozó kérdések

Legfontosabb multinacionális partner, amelynek beszállít:

Milyen termékeket vagy szolgáltatásokat értékesít a részükre?

Mióta vesz részt beszállítóként az értékláncban?

Hogyan kerültek kapcsolatba a multinacionális céggel?

Mit tart a fennálló üzleti kapcsolat legnagyobb előnyének?

Véleménye szerint létezik-e árnyoldala vagy kockázata az üzleti kapcsolatnak? Ha igen, mi?

Milyen nehézségekkel találkozott a beszállítói kapcsolat kialakítása, működtetése során?

A multinacionális cég, melynek beszállítója, milyen formában fordít figyelmet a beszállítók fejlesztésére?

## 3. Beszállítóként szerzett általános tapasztalatok:

Mennyiben jelentenek/jelentettek problémát az alábbi tényezők biztosítása, megteremtése, beszerzése, illetve bizonyos nehézségek elhárítása? (4 fokozatú skálán megadva: Nem probléma / Kis mértékben probléma / Nagy mértékben probléma / Nem releváns)

- Minőségbiztosítás, tanúsítványok beszerzése (pl. ISO)
- Beszállításhoz szükséges beruházások, fejlesztések költsége
- Diplomás munkaerő hiánya
- Szakképzett munkaerő (szakmunkások) hiánya
- Betanított munkások hiánya
- Munkaerőköltség nagysága
- Dolgozók nyelvtudásának hiánya
- Megfelelő referenciák megléte
- Bürokrácia, bonyolult jogi szabályozás
- Olcsó, rugalmasan felhasználható hitelek hiánya
- Hozzáférés EU-s támogatásokhoz
- Hozzáférés állami támogatásokhoz

- Földrajzi távolság a multinacionális partnerektől

A beszállítói kapcsolat eredményeként jelentkeztek-e az alábbi pozitív hatások a cégénél? (

Igen / Nem / Igen, bár nem csak a beszállítói kapcsolat miatt)

- Az árbevétel növekedése
- A dolgozói létszám növekedése
- Új technológiák bevezetése
- Új termékek/szolgáltatások kifejlesztése

#### 4. Egyéb kérdések:

A vállalat tagja-e szakmai szervezeteknek (például klaszternek)? Ha igen, melyeknek?

Kaptak-e segítséget a beszállítóvá váláshoz állami vagy szakmai szervezetektől, kamaráktól?

Ha igen, melyektől?

Vettek-e igénybe állami vagy EU-s támogatást, amely kifejezetten a beszállítóvá válást segítette? (Például GINOP-1.3.3)

- Igen / Nem / Nem vehettük igénybe / Nem értesültünk róla

Milyen külső (az állami vagy szakmai szervezetek által biztosított) támogatás, vagy gazdaságpolitikai intézkedés segíthetné még inkább a sikeres beszállítóvá válást?

Ön szerint mi szükséges ahhoz, hogy egy cég sikerrel válhasson beszállítóvá?

Mit tanácsolna azon vállalatoknak, amelyek a jövőben sikeres beszállítókká szeretnének válni?